



**Titre:** Étude des antécédents des changements dans la valeur désirée au  
niveau des services professionnels en technologies de l'information  
et des communications  
Title:

**Auteur:** Alexandre Tran-Khanh  
Author:

**Date:** 2006

**Type:** Mémoire ou thèse / Dissertation or Thesis

**Référence:** Tran-Khanh, A. (2006). Étude des antécédents des changements dans la valeur  
désirée au niveau des services professionnels en technologies de l'information et  
des communications [Master's thesis, École Polytechnique de Montréal].  
Citation: PolyPublie. <https://publications.polymtl.ca/7917/>

 **Document en libre accès dans PolyPublie**  
Open Access document in PolyPublie

**URL de PolyPublie:** <https://publications.polymtl.ca/7917/>  
PolyPublie URL:

**Directeurs de  
recherche:**  
Advisors:

**Programme:** Unspecified  
Program:

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

ÉTUDE DES ANTÉCÉDENTS DES CHANGEMENTS DANS LA VALEUR DÉSIRÉE AU NIVEAU  
DES SERVICES PROFESSIONNELS EN TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES  
COMMUNICATIONS

ALEXANDRE TRAN-KHANH

DÉPARTEMENT DE MATHÉMATIQUES ET DE GÉNIE INDUSTRIEL  
ÉCOLE POLYTECHNIQUE DE MONTRÉAL

MÉMOIRE PRÉSENTÉ EN VUE DE L'OBTENTION  
DU DIPLÔME DE MAÎTRISE ÈS SCIENCES APPLIQUÉES  
(GÉNIE INDUSTRIEL)

MAI 2006

© Alexandre Tran-Khanh, 2006.



Library and  
Archives Canada

Bibliothèque et  
Archives Canada

Published Heritage  
Branch

Direction du  
Patrimoine de l'édition

395 Wellington Street  
Ottawa ON K1A 0N4  
Canada

395, rue Wellington  
Ottawa ON K1A 0N4  
Canada

*Your file    Votre référence*

*ISBN: 978-0-494-19337-2*

*Our file    Notre référence*

*ISBN: 978-0-494-19337-2*

#### NOTICE:

The author has granted a non-exclusive license allowing Library and Archives Canada to reproduce, publish, archive, preserve, conserve, communicate to the public by telecommunication or on the Internet, loan, distribute and sell theses worldwide, for commercial or non-commercial purposes, in microform, paper, electronic and/or any other formats.

The author retains copyright ownership and moral rights in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

#### AVIS:

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque et Archives Canada de reproduire, publier, archiver, sauvegarder, conserver, transmettre au public par télécommunication ou par l'Internet, prêter, distribuer et vendre des thèses partout dans le monde, à des fins commerciales ou autres, sur support microforme, papier, électronique et/ou autres formats.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

---

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms may have been removed from this thesis.

Conformément à la loi canadienne sur la protection de la vie privée, quelques formulaires secondaires ont été enlevés de cette thèse.

While these forms may be included in the document page count, their removal does not represent any loss of content from the thesis.

Bien que ces formulaires aient inclus dans la pagination, il n'y aura aucun contenu manquant.

  
**Canada**

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL  
ÉCOLE POLYTECHNIQUE DE MONTRÉAL

Ce mémoire intitulé :

ÉTUDE DES ANTÉCÉDENTS DES CHANGEMENTS DANS LA VALEUR  
DÉSIRÉE AU NIVEAU DES SERVICES PROFESSIONNELS EN TECHNOLOGIES  
DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS

présenté par : TRAN-KHANH Alexandre

en vue de l'obtention du diplôme de : Maîtrise ès sciences appliquées

a été dûment accepté par le jury d'examen constitué de :

M. TRÉPANIÉ Martin, ing. Ph.D., président

Mme LAPIERRE Jozée, Ph.D., membre et directrice de recherche

M. LAPIERRE Laurent, Ph.D, membre

*À grand-maman Patricia Dumas,  
qui je sais, veille consciencieusement jour après jour sur ses enfants, petits- enfants et  
arrières- petits- enfants*

## REMERCIEMENTS

Le présent mémoire est rendu possible par l'implication et le soutien de plusieurs personnes que je souhaite très sincèrement remercier. En premier lieu, je remercie Mme Jozée Lapierre, directrice de recherche, pour m'avoir donné l'opportunité de travailler au sein de son équipe de recherche et pour la grande disponibilité dont elle a su faire preuve, tout au long de l'étude, pour nous guider et nous conseiller. Le travail et la rigueur, des valeurs propres à Mme Jozée Lapierre, nous ont été inculqués par l'exemple et je lui suis très reconnaissant pour cet apprentissage.

Je souhaite aussi remercier toutes les personnes interrogées lors de cette étude. Sans le temps consacré par les répondants et les informations qu'ils ont fournies, notre étude n'aurait tout simplement pas été possible. Pour la plupart, les personnes rencontrées ont participé à l'étude pour contribuer à l'évolution et à la diffusion de la connaissance. Je suis reconnaissant pour cette marque de générosité et d'intérêt à la recherche.

J'aimerais aussi remercier mes amis et collègues, Jimmy Skelling, Sylvain Arnau et Carl St-Pierre, pour leur précieuse aide, autant d'un point de vue académique qu'humain.

Je souhaite remercier Sylvia Berberi et Anne Romy Samson pour la correction de l'orthographe et de la syntaxe, mais surtout pour leur amour et leur support moral.

Finalement, une pensée toute particulière à Nicolas, Frédérick, Patrick et Thoai Tran-Khanh qui inspirent tous, de près ou de loin, mes pensées et mes actions.

## RÉSUMÉ

La valeur client (customer value) est un concept de plus en plus traité en stratégie d'entreprise et dans la littérature en Marketing. Spécifiquement, il est suggéré que livrer une valeur supérieure aux clients représente un élément clef du succès des entreprises par l'impact positif engendré sur la satisfaction et la fidélisation. Ainsi, une adéquation supérieure, relativement à la compétition, entre la valeur désirée par le client et l'offre du fournisseur permet à ce dernier d'occuper une position dite « d'avantage compétitif » sur ces rivaux. Or, pour que cet avantage compétitif puisse être soutenu dans le temps, il faut porter une attention particulière aux changements dans la valeur désirée. En effet, l'environnement de plus en plus dynamique, augmente le risque de voir les besoins et préférences des clients changer. Négliger les changements dans la valeur désirée, surtout lorsque que ces derniers sont radicaux, peut compromettre l'avantage compétitif auparavant constitué et peut même menacer la survie de l'entreprise. Au contraire, anticiper le changement dans la valeur désirée permet d'agir plus rapidement que les compétiteurs en développant une offre adaptée aux besoins futurs. Inscrit dans cette perspective, la présente étude cherche à accroître nos connaissances des principaux facteurs qui initient le changement dans la valeur désirée par le client (CVDC). À cet égard, si le CVDC n'est pas un phénomène aléatoire, il devient possible d'en déterminer certaines causes pour arriver ultérieurement à mieux anticiper la valeur désirée future. Nous étudions le CVDC dans un contexte de relations interentreprises entre les prestataires de services professionnels en technologies de l'information et des communications (TIC) et leurs clients du segment de la grande entreprise au Québec.

Dans cette étude, nous développons un modèle conceptuel concernant les antécédents du CVDC que nous testons ensuite. Une phase exploratoire, suivie d'une phase descriptive, ont été effectuées pour développer et tester le modèle conceptuel proposé. Dans ce modèle, la valeur désirée ainsi que le changement dans cette dernière,

sont conceptualisés sous trois paliers hiérarchiques (attributs désirés, conséquences désirées et finalités désirées). La phase exploratoire de la recherche valide cette conceptualisation en montrant que les attributs d'une offre sont désirés parce qu'ils engendrent des conséquences, par leurs utilisations ou leurs possessions, qui, à leur tour, mènent à réaliser certaines finalités désirées (buts, objectifs, valeurs organisationnels) par l'organisation cliente. Pour ce qui est du changement dans la valeur désirée, les résultats de la phase descriptive valident le processus « top-down » des changements dans les différents niveaux de la hiérarchie de la valeur désirée. Le processus « top-down » suggère que les niveaux supérieurs de la hiérarchie déterminent les niveaux inférieurs. Ainsi, des changements désirés dans les finalités engendrent des changements désirés dans les conséquences et, ces derniers, induisent à leur tour des changements désirés dans les attributs de l'offre.

Puisque des changements désirés dans les finalités induisent des changements dans les paliers inférieurs (processus « top-down »), le modèle conceptuel se concentre sur les antécédents des finalités désirées. Nous évaluons quatre antécédents des changements désirés dans les finalités : les changements organisationnels internes, le dynamisme associé à l'environnement externe, le niveau de performance et l'intensité des tensions au sein de l'entreprise cliente. Nous testons aussi la dépendance envers le prestataire principal de services professionnels en TIC comme variable modératrice dans la relation entre l'intensité des tensions et les changements désirés dans les finalités. Notre étude contribue à la compréhension du CVDC en montrant que les changements organisationnels internes, stimulés par un environnement dynamique, amènent des changements désirés au niveau du plus haut palier de la hiérarchie (i.e., les finalités désirées). De plus, un niveau de performance financière inférieur aux attentes, incite le client à revoir et à modifier les buts poursuivis (ou finalités désirées) par la « consommation » de l'offre. Enfin, le modèle estimé suggère que le CVDC peut être vu comme la conséquence (« coping ») d'une réponse émotionnelle résultant de l'interprétation du contexte (« Appraisal »). En ce sens, plus l'ampleur des changements



organisationnels internes est élevée et moins bonnes sont les performances financières par rapport aux attentes, plus grandes sont les tensions ressenties au sein de l'organisation cliente et incite cette dernière, lorsque dépendante de leur prestataire principal de services professionnels en TIC, à changer ce qu'elle désire au niveau des finalités.

En se référant à nos résultats, les gestionnaires doivent évaluer fréquemment la valeur désirée par leur client. À cet effet, la hiérarchie de la valeur désirée offre un cadre conceptuel pour mesurer et analyser le concept. Surtout, cette hiérarchie montre que la valeur désirée ne se situe pas uniquement au niveau des attributs de l'offre. Par conséquent, il devient nécessaire de comprendre et d'évaluer les paliers supérieurs lors du développement de solutions. L'importance des paliers supérieurs est aussi expliquée par nos résultats montrant que ce sont des changements désirés dans les finalités qui entraînent des changements dans les paliers inférieurs. Ces résultats suggèrent que les gestionnaires capables de mesurer des changements à ce niveau de la hiérarchie doivent changer et adapter leur offre en conséquence. Notre étude montre finalement que certains facteurs incitent le client à changer ce qu'il désire au niveau des finalités, à savoir : les changements organisationnels internes, le niveau de performance, le niveau de dépendance et les tensions ressenties dans l'entreprise cliente. Il est donc suggéré de faire un suivi rigoureux de ces éléments chez la clientèle afin d'anticiper les changements dans la valeur désirée pour ainsi être proactif plutôt que réactif dans le développement des offres.

## ABSTRACT

The concept of "Customer Value" is becoming increasingly used in business strategies and marketing literature in recent years. Specifically, it suggests that providing a higher value to customers represents a key element in the success of companies through the positive impact that satisfaction and loyalty it brings. Therefore, a better fit, relative to competition, between customers' desired value and the offer of the provider allows the provider to gain a "competitive advantage" on its rivals. However, for this competitive advantage to last, it is important to pay particular attention to changes in the desired value. In fact, the more dynamic the environment, the higher the risk that the client's needs and wants will change. Neglecting desired value change, especially when they are pronounced, can jeopardize the competitive advantage previously acquired, and can even threaten the survival of the company. On the other hand, to anticipate desired value change allows the company to react quicker than the competition in developing an offer adapted to future client needs.

It is within this context that this study aims to expand our knowledge on the main factors that trigger customers' desired value change (CDVC). In this respect, if the CDVC is not a random phenomenon, it is therefore possible to determine some of the causes of those changes, so that we may better anticipate what customers will value next. We will study the CDVC within the context of business-to-business relationship between professional service providers in information technology and communication (ITC) and their clients within the segment of the big enterprises in Quebec.

This study develops a conceptual model concerning the antecedents of the CDVC, which we later test. The developing and testing of this model was done in two phases: one exploratory and the other descriptive. In this model, the desired value and its changes are conceptualized in three hierarchal levels (desired attributes, desired

consequences, and desired end-states). The exploratory phase of the research verifies this concept by showing that the attributes of an offer are desired because they bring consequences, through their usage or possession, which, in turn, results in achieving certain desired end-states (goals, objectives, organisational values) wanted by the client organisation.

When it comes to the desired value change, the results of the descriptive phase confirm the “top-down” process of changes in different levels of the hierarchy of the desired value. The “top-down” process suggests that the higher levels of the hierarchy influence the lower levels. Therefore, desired changes in the end-states trigger desired changes in the consequences, which trigger in turn desired changes in the attributes of the offer. Because the desired changes in the end-states trigger changes in the lower levels (top-down), the conceptual model focuses on the antecedents of the desired end-states. We will evaluate four antecedents of the desired changes in the end-states: the internal organisational changes, the dynamism linked with the external environment, the level of performance and the intensity of tensions within the customer firm. We will also test customer dependency towards their main professional service provider in ITC as a moderating variable in the relationship between the intensity of tensions and the changes desired.

Our study contributes to the understanding of CDVC by showing that the internal organisational changes, stimulated by a dynamic environment, trigger desired changes at the highest level of the hierarchy (i.e., the desired end-state). Moreover, a level of financial performance that is below expectations has a tendency to make the customer think twice about the offer and to modify its desired outcome by the “consumption” of the offer. Finally, the model suggests that the CDVC can be seen as the consequence (or coping) of an emotional response resulting from the interpretation of the context (appraisal). In this sense, the internal organisational changes and weak financial performances create tension within the organisation and can influence the customer, if

dependent on its main professional service provider in ITC, to change its desired end-state.

By referring to our results, the managers must frequently evaluate the customer desired value. In order to facilitate this, the hierarchy of the desired value offers a conceptual framework to measure and analyze that concept. More importantly, the hierarchy shows that the desired value is not only found on the level of the offer's attributes. Consequently, it becomes necessary to understand and evaluate the higher levels of the hierarchy when developing solutions. The importance of the higher levels is also explained by our results, which show that the desired changes in the end-state are the ones that trigger changes in the lower levels. These results suggest that managers that are able to measure changes on that specific level of the hierarchy must change and adapt their offer accordingly. Finally, our study shows that certain factors can influence a client to change its desired end-state: changes in the internal organisation, the level of performance, the client's level of dependency towards his provider and tensions felt in the client organisation. It is therefore suggested to do regular follow-ups on those elements within the client-base in order to anticipate desired value change and therefore to be proactive rather than reactive in the development of offers.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>DÉDICACE .....</b>	<b>iv</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>v</b>
<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>ix</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>xii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>xiv</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>xvi</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....</b>	<b>xvii</b>
<b>LISTE DES ANNEXES .....</b>	<b>xviii</b>
<b>CHAPITRE 1 : INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE.....</b>	<b>5</b>
2.1    IMPORTANCE DE L'ÉTUDE DE LA VALEUR CLIENT .....	5
2.2    DÉFINITIONS DE LA VALEUR .....	7
2.3    MODÈLE HIÉRARCHIQUE DE LA VALEUR CLIENT ET LA VALEUR DÉSIRÉE .....	12
2.4    LES CHANGEMENTS DANS LA VALEUR DÉSIRÉE.....	19
<b>CHAPITRE 3 : DÉVELOPPEMENT DU MODÈLE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES.....</b>	<b>22</b>
3.1    LES CHANGEMENTS DANS LES FINALITÉS DÉSIRÉES .....	24
3.2    LIENS ENTRE LES CONDITIONS CONTEXTUELLES ET LES CHANGEMENTS DANS LES FINALITÉS DÉSIRÉES.....	28
3.3    ANTÉCÉDENTS ET CONSÉQUENCES DES TENSIONS.....	34
<b>CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>42</b>
4.1    CONTEXTE DE L'ÉTUDE.....	42
4.2    ÉTUDE EXPLORATOIRE.....	43
4.3    ÉTUDE DESCRIPTIVE .....	44
4.3.1    Échantillon et collecte de données .....	44
4.3.2    Développement du questionnaire .....	48

<b>CHAPITRE 5 : ANALYSE ET RÉSULTATS .....</b>	<b>56</b>
5.1 ÉPURATION DES MESURES.....	56
5.2 STRUCTURE FACTORIELLE DES CONSTRUITS D'ORDRE SUPÉRIEUR .....	57
5.3 VALIDITÉ ET FIDÉLITÉ DES MODÈLES DE MESURES.....	58
5.4. ESTIMATION DU MODÈLE STRUCTUREL .....	68
<b>CHAPITRE 6 : DISCUSSION.....</b>	<b>72</b>
6.1 RELATIONS ENTRE LES ÉLÉMENTS INCLUS DANS LES CONDITIONS CONTEXTUELLES.....	72
6.2 ANTÉCÉDENTS DES TENSIONS .....	73
6.3 ANTÉCÉDENTS DES CHANGEMENTS DÉSIRÉS DANS LES FINALITÉS .....	74
6.4 HIÉRARCHIE DE LA VALEUR DÉSIRÉE .....	77
<b>CHAPITRE 7 : IMPLICATIONS THÉORIQUES.....</b>	<b>80</b>
<b>CHAPITRE 8 : IMPLICATIONS MANAGÉRIALES .....</b>	<b>82</b>
<b>CHAPITRE 9 : LIMITES ET FUTURES RECHERCHES.....</b>	<b>85</b>
<b>CHAPITRE 10 : CONCLUSION .....</b>	<b>92</b>
<b>RÉFÉRENCES.....</b>	<b>93</b>
<b>ANNEXE .....</b>	<b>120</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 5.1 : Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire de 3 <sup>e</sup> ordre pour le premier modèle de mesures .....	60
Tableau 5.2 : Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire de 2 <sup>e</sup> ordre pour le deuxième modèle de mesures.....	62
Tableau 5.3 : Matrice de corrélations et statistiques descriptives <sup>1</sup> .....	64
Tableau 5.4 : Résultats des équations structurelles : Paramètres estimés standardisés (t-value).....	69
Tableau 5.5 : Résultats de la dépendance comme modérateur.....	71
Tableau A.1 : Résultats de l'analyse factorielle exploratoire (Changements chez les clients).....	120
Tableau A.2 : Résultats de la l'analyse factorielle confirmatoire de 2 <sup>e</sup> ordre (Changements chez les clients) .....	121
Tableau A.3 : Résultats de l'analyse factorielle exploratoire (Changements chez les fournisseurs).....	122
Tableau A.4 : Résultats de la l'analyse factorielle confirmatoire de 2 <sup>e</sup> ordre (Changements chez les fournisseurs) .....	123
Tableau A.5 : Résultats de l'analyse factorielle exploratoire (Changements dans le macroenvironnement) .....	124
Tableau A.6 : Résultats de la l'analyse factorielle confirmatoire de 2 <sup>e</sup> ordre (Changements dans le macroenvironnement) .....	125
Tableau A.7 : Résultats de la l'analyse factorielle confirmatoire de 3 <sup>e</sup> ordre (Dynamisme).....	126
Tableau A.8 : Résultats de l'analyse factorielle exploratoire (Changements organisationnels internes) .....	128
Tableau A.9 : Résultats de la l'analyse factorielle confirmatoire de 2 <sup>e</sup> ordre (Changements organisationnels internes) .....	129
Tableau A.10 : Validité discriminante pour les construits au sein du dynamisme .....	130

**Tableau A.11 : Validité discriminante pour les construits au sein des changements****organisationnels internes.....132****Tableau A.12 : Validité discriminante pour les construits finaux.....132**



## LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 : Modèle hiérarchique de la valeur désirée .....	13
Figure 2.2 : Modèle de causes à effets sur le CVDC .....	20
Figure 3.1 : Modèle conceptuel.....	23

## **LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS**

TIC :	Technologies de l'Information et des Communications
CVDC :	Changement dans la Valeur Désirée par le Client
HVC :	Hiérarchie de la Valeur Client
ITSMA :	Information Technology Service Marketing Association
VDF :	Valeur Désirée Future
VDP :	Valeur Désirée Passée
IDC :	International Data Corporation
AVE :	Average Variance Extracted
AFE :	Analyse Factorielle Exploratoire
AFC :	Analyse Factorielle Confirmatoire
NNFI :	bentler bonnet NonNormed Fit Index
CFI :	Comparative Fit Index
RMSEA :	Root Mean Square Error of Approximation

## **LISTE DES ANNEXES**

<b>ANNEXE A : RÉSULTATS AFE, CFA, VALIDITÉ DISCRIMINANTE .....</b>	<b>120</b>
--	------------

## CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

La globalisation des marchés et la forte évolution des technologies de l'information et des communications (TIC) représentent les bases de la Nouvelle Économie (Pohjola 2002). Société post-industrielle, société de l'information et économie du savoir sont d'autres appellations qui tentent de nommer et d'imager cette phase de changements importante (Pohjola 2002). Depuis le début des années quatre-vingt-dix, la littérature en marketing et en management qualifie souvent l'environnement des entreprises comme étant de plus en plus turbulent ou dynamique (e.g., Achrol 1991; Achrol et Etzel 2003; Dickson 1992; Eisenhardt 2002; Joshi et Cambell 2003; Mohr et al. 2005) obligeant les organisations et leurs clients à gérer au quotidien davantage d'incertitudes (Mohr et al. 2005). Un tel contexte semble être, entre autres, alimenté par une sans cesse émergence de découvertes et d'innovations technologiques qui stimulent un nombre grandissant de nouveaux produits et services (Mohr et al. 2005, Gardial et Woodruff 1997). On constate par conséquent une réduction considérable du cycle de vie des produits, des services et des technologies modifiant les marchés actuels et en créant de nouveaux (Mohr et al. 2005). Les opportunités qui découlent d'un environnement hautement technologique engendrent indubitablement une forte rivalité pour s'approprier la demande (Dickson 1992). L'essor de nouveaux compétiteurs dans l'arène concurrentielle altère aussi les « règles » du jeu auparavant établies (Achrol 1991) et menace les entreprises déjà implantées dans le marché. Cette rivalité devient encore plus visible sous le phénomène de la globalisation (Achrol 1991) où des compétiteurs de par le monde entier peuvent potentiellement éroder et même s'approprier la demande des marchés initialement régionaux ou nationaux (Morgan et al. 2004). Dans leur ensemble, les changements au niveau de l'offre des fournisseurs amènent l'émergence de nouveaux standards et affectent l'économie ainsi que la société (Dickson 1992). Dans un tel contexte, le risque que les besoins et préférences des clients changent (Dickson 1992) se voit augmenté, modifiant par conséquent ce que ces clients désirent obtenir de leurs fournisseurs actuels

(Flint et al. 1997; Flint et al. 2002, Woodruff et Flint 2003). Ces changements au niveau de la demande procurent à la fois de nouvelles opportunités et de nouvelles menaces pour les entreprises. À leur tour, les fournisseurs tentent d'expérimenter de nouvelles façons de répondre aux besoins de la demande changeante par des innovations technologique, une diminution des prix, une hausse de la qualité, une plus grande diversité de produits et services, une flexibilité accrue, davantage de personnalisation, etc. En résumé, le phénomène de turbulence inscrit dans une économie de marché hautement technologique représente un processus en boucle et dynamique où toutes les dimensions de l'environnement s'influencent les unes les autres contribuant ainsi à l'instabilité du système.

Bon nombre d'auteurs suggèrent que la prospérité et la survie à long terme des organisations reposent essentiellement sur la mise en place de stratégies qui permettent la création et la livraison de la valeur désirée par le client (Flint et al. 2002). Or, l'environnement de plus en plus complexe, dynamique et hautement compétitif semble engendrer des changements dans cette valeur désirée par le client (CVDC) (Beverland et Lockshin 2003; Flint et al. 2002). La nature dynamique des relations fournisseurs-clients (Eggert et al. 2006; Holmlund 2004; Johnson et Selness 2004; Medlin 2004) et de la valeur désirée (Flint et al. 2002, Woodruff et Flint 2003) implique que les firmes ne peuvent plus se fier uniquement sur les éléments passés associés à la valeur pour espérer satisfaire leur clientèle (Audia et al. 2000; Hamel et Prahalad 1994). En effet, les fournisseurs qui sont incapables d'anticiper les changements dans la valeur désirée par leurs clients risquent de voir leurs relations avec ces derniers se détériorer (Gassenheimer et al. 1998). Il ne suffit donc plus de comprendre ce que le client veut actuellement au niveau des produits, des services ou des aspects relationnels. Il faut désormais aussi être en mesure de développer des mécanismes pour anticiper ce que le client désirera dans le futur (Flint et al. 2002). En d'autres termes, les entreprises capables d'anticiper correctement les changements dans la valeur désirée par leurs

clients (CVDC), et ce, plus rapidement que leurs concurrents, créent une source d'avantages compétitifs importants (Flint et Woodruff 2001).

Plusieurs entreprises utilisent à ces fins des techniques passant par l'appel à des futuristes pour l'analyse des tendances jusqu'à l'élaboration de scénarios probables (Walsh 2005). Ces techniques mettent toutefois l'accent de leur analyse essentiellement sur le macro-environnement, les marchés et les industries plutôt que sur la valeur future perçue par le client (Woodruff et Flint 2003). Ainsi, il existe peu d'études effectuées et de méthodes élaborées jusqu'à maintenant qui s'adressent explicitement sur comment et pourquoi les changements dans la valeur désirée se produisent (Beverland et Lockshin 2003; Flint et al. 2002). Plus spécifiquement, aucune étude descriptive n'a été effectuée concernant le CVDC (Beverland et Lockshin 2003; Flint et al. 2002). En ce sens, Flint et al. (2002) suggèrent, comme future recherche, que soient testés empiriquement des modèles sur les CVDC. La présente étude tente ainsi d'accroître notre connaissance sur le phénomène de CVDC en cherchant à remplir ce vide empirique dans la littérature. Notons que le phénomène de CVDC, dans le cadre de cette recherche, est étudié dans le contexte de relations inter-entreprises entre les prestataires de services professionnels en technologies de l'information et des communication (TIC) et leurs clients du segment de la grande entreprise au Québec.

Cette recherche quantitative contribue à la discipline du marketing par l'étude de trois objectifs spécifiques. En premier lieu, nous nous intéressons aux principaux facteurs qui initient les changements dans la valeur désirée. En effet, si le CVDC n'est pas un phénomène aléatoire, il devient possible d'en déterminer les causes pour arriver ultérieurement à en prévoir le changement ou du moins à l'anticiper (Flint et Woodruff 2001). Pour ce faire, nous adaptons le modèle conceptuel du CVDC développé par Flint et al. (2002) afin d'opérationnaliser un modèle, incluant les antécédents des CVDC, qui puisse être testé empiriquement. Plus spécifiquement, nous tenterons de valider les résultats exploratoires de Flint et al. (2002) à savoir que les conditions externes à la

firme cliente (changements au niveau de leurs clients, de leurs concurrents, de leurs fournisseurs et du macro-environnement), ainsi que les conditions internes (changements internes, la perception actuelle des « capacités ») engendrent des tensions et initient le CVDC. Le deuxième objectif concerne la présence d'un facteur qui modifie la relation entre les initiateurs de changement et le CVDC. Précisément, nous testons l'effet modérateur de la dépendance (envers le prestataire principal) entre les tensions et le CVDC. Finalement, nous utilisons dans cette étude la théorie du « means-end », qui comprend trois paliers hiérarchiques, afin de conceptualiser le changement dans la valeur désirée (Gutman 1982; Woodruff 1997; Woodruff et Gardial 1996; Zeithaml 1988). Liés à cette conceptualisation, nous nous intéressons, dans un troisième temps, aux effets que peut avoir un changement en un niveau de la hiérarchie sur les changements dans les autres niveaux.

Pour répondre aux trois objectifs précédemment exposés, le présent ouvrage se divise sous les sections suivantes. Premièrement, en se référant à la littérature existante sur la valeur client, le changement dans la valeur désirée ainsi que les variables clefs (antécédents et modérateur), nous présentons le modèle conceptuel sur le CVDC duquel des hypothèses seront construites. En deuxième lieu, les aspects méthodologiques de la recherche sont présentés. Plus particulièrement, cette section expose le contexte et le design de la recherche. Nous poursuivons ensuite avec la présentation des résultats qui comprend essentiellement la validation des mesures développées ainsi que l'estimation du modèle structurel effectué à l'aide du logiciel EQS (Bentler, 1985) qui permet d'opérationnaliser les liens hypothétiques inscrits dans le modèle conceptuel proposé. Ensuite, nous discutons des résultats, des implications théoriques et managériales. Enfin, nous traitons des limites de la présente étude et nous suggérons quelques avenues pertinentes pour de futures recherches.

## CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE

### 2.1 Importance de l'étude de la valeur client

La valeur client<sup>1</sup> (customer value) est un concept de plus en plus traité en stratégie et dans la littérature en marketing (Khalifa 2004). Sans entrer immédiatement dans les définitions formelles du concept, disons simplement que ce « type » de valeur fait référence à la valeur selon la perspective du client, donc renvoie essentiellement à ce que ce dernier veut obtenir et croit avoir obtenu face aux produits ou aux services offerts par un fournisseur (Woodruff 1997). L'intérêt croissant pour ce concept peut être expliqué par la proposition que les firmes qui adoptent des stratégies centrées sur la valeur client expérimenteront une croissance des profits et assureront leur survie à long terme (Flint et al. 2002) par l'établissement d'un avantage compétitif (e.g., Lai 1995; Parasuraman 1997; Slater et Narver 2000). Comme le fait remarquer Kothandaraman et Wilson (2001), il n'est pas surprenant de voir un grand nombre de publications sur ce thème en marketing puisque la valeur demeure au centre du concept marketing qui stipule que l'atteinte des objectifs organisationnels dépend de la détermination des besoins et désirs des segments ciblés et de la livraison de la satisfaction désirée de façon plus efficace et efficiente que les concurrents (Kotler et Armstrong 1997). Holbrook (1994, p.22) ajoute en ce sens que la valeur client représente la base de toutes activités de marketing. Comme le concept marketing le suppose donc, une démarche centrée sur la valeur implique tout d'abord une connaissance pointue des clients comme entrants clefs dans l'élaboration de stratégies (Lapierre et al. 1999; Gardial et Woodruff 1997; Woodruff et Flint 2003). Ainsi, l'idée derrière les stratégies basées sur le concept marketing et la valeur est de connaître suffisamment le segment ciblé pour construire une offre parfaitement adaptée aux préférences, besoins et désirs des clients afin qu'il soit avantageux et même naturel pour ces derniers de choisir les produits/services

---

<sup>1</sup> La valeur client est la traduction de "customer value" proposée par le grand dictionnaire terminologique de l'office québécois de la langue française. [www.granddictionnaire.com](http://www.granddictionnaire.com)



offerts. Pour créer cette valeur supérieure, les firmes doivent donc déployer leurs ressources disponibles et leurs « capacités » clefs pour que soit livré un produit/service qui satisfasse pleinement les clients à un prix compétitif (Kothandaraman et Wilson 2001).

Une question se pose ensuite : existe-t-il des études empiriques qui montrent le lien entre la valeur client et le succès des entreprises ? Même si les définitions du concept de valeur client varient selon les études empiriques, bon nombre de recherches récentes ont tenté de lier cette variable à la satisfaction et à l'intention comportementale d'achat (et de « réachat » qui est lié à la fidélisation) (e.g., Choi et al., 2004; Cronin et al. 2000; Lam et al. 2004; Lapierre et al. 1999; Liu et al. 2005; Patterson et Speng 1997; Spiteri et Dion 2003). Toutes les études citées précédemment montrent un lien significatif valeur/satisfaction et satisfaction/intention. De plus, les études de Choi et al. (2004), Liu et al. (2005) et Spiteri et Dion (2003) montrent un lien direct entre la valeur et l'intention. Les résultats des autres recherches suggèrent plutôt que la satisfaction représente une variable médiatrice de la relation entre la valeur et l'intention (Cronin et al. 2000; Lam et al. 2004; Lapierre et al. 1999; Patterson et Speng 1997). Malgré les résultats quelque peu différents de ces études, l'implication reste forte sachant que la fidélité représente un facteur des plus crucial pour le succès financier des entreprises (Reichheld et al. 2000; Reichheld 1994). En effet, Reichheld et Sasser (1990) ont montré qu'une augmentation de 5% dans la rétention des clients pouvait mener à une augmentation de 40% à 50% du profit. Aussi, des clients « hautement satisfaits » seraient six fois plus enclins à effectuer un « réachat » que ceux qui sont simplement « satisfaits » (Reichheld et Sasser 1990). La littérature semble donc montrer que le profit, le niveau de fidélité, la satisfaction et la valeur sont tous des concepts reliés. On peut alors supposer que le client reste fidèle tant que la valeur qui lui est offerte demeure supérieure à la compétition (Khalifa 2004) ou que cette même valeur l'amène à être « hautement satisfait ».

En résumé, l'argument d'adopter une approche centrée sur la valeur client pour connaître une croissance et assurer la survie à long terme de l'entreprise (Flint, Woodruff et Gardial 2002; Lindgreen et Wynstra 2005) semble jusqu'à maintenant probant. Un problème majeur persiste toutefois. La valeur client demeure dans la littérature un concept qui prête à confusion par ses définitions souvent disparates (Woodruff 1997) ce qui limite grandement les implications et conclusions que l'on peut tirer des résultats des études prises dans leur ensemble (Lin et al. 2005). Nous allons donc, dans la prochaine section, traiter brièvement des définitions de la valeur client afin d'exposer et de justifier la conceptualisation utilisée dans la présente étude.

## **2.2 Définitions de la valeur**

Malgré l'importance d'une approche centrée sur la valeur client, les entreprises ont apparemment beaucoup de difficultés à définir et à mesurer le concept (Anderson et Narus 2004). Ces problèmes ne sont pas uniquement observables au sein des entreprises, mais subsistent grandement dans la littérature en marketing. On y retrouve en effet une sémantique large et variée concernant la valeur (Khalifa 2004; Lingreen et Wynstra 2005; Woodall 2003). Woodruff (1997) explique aussi que le manque d'unanimité concernant la conceptualisation pourrait en partie expliquer la difficulté des entreprises à exploiter la richesse et la complexité de la valeur client. Malgré les différences notoires, on peut toutefois relever dans la littérature en marketing, certaines zones de consensus concernant les définitions de la valeur client (Overby et al. 2004; Woodruff 1997). En particulier, la valeur client serait (1) liée au produit ou au service (Myers et Shocker 1981; Ratchford 1975); (2) perçue par le client, plutôt que déterminée objectivement par le fournisseur (Corfman et al. 1991; Sinha et DeSarbo 1998); (3) liée aux situations d'utilisation ou d'usage (Gardial et al. 1994; Holbrook 1994; Zeithaml 1988); et (4) un compromis (opérationnalisé comme un ratio ou une différence) entre

les bénéfices (i.e., ce que le client perçoit comme un gain) et les coûts ou sacrifices (i.e., ce que le client perçoit comme une perte) (Holbrook 1994; Zeithaml 1988).

Le premier élément de consensus permet de dresser la distinction entre la valeur client et les valeurs personnelles ou organisationnelles des clients. La valeur client est relative à un produit ou à un service tandis que les valeurs (e.g., ambition, courage, entraide, etc.) (Rokeach 1973) sont des éléments centraux à l'individu, représentatifs de ses croyances (e.g., associés à l'idée que l'on se fait du bien/mal et du vrai/faux). Ces éléments perdurent et guident le comportement (Vinson et al. 1977) en dépit des situations d'utilisation d'une offre quelconque (Woodruff 1997). On peut aussi parler des valeurs de l'entreprise (e.g., service au consommateur, l'excellence, la qualité, l'entrepreneurship) qui, une fois combinées aux valeurs personnelles, forment des valeurs associées aux rôles des individus au sein de l'organisation (e.g., responsabilité, honnêteté, compétence, travail d'équipe, innovation) (Badovick et Beatty 1987). Les valeurs de l'entreprise et celles associées aux rôles peuvent certes affecter la valeur perçue d'une offre, mais existent aussi, comme pour les valeurs personnelles, en dépit de la présence du produit ou du service offert.

Le deuxième élément de consensus met en évidence que la notion de valeur client se construit au travers de la perception du client. En ce sens, la valeur d'un produit ou d'un service dépend entre autres des préférences propres à chaque individu (Holbrook et Corfman 1985). Ces préférences ne peuvent être déterminées objectivement (par le fournisseur) puisqu'elles découlent de l'expérience unique du sujet (le client) face à l'objet « consommé » (l'offre) faisant ainsi intervenir une composante subjective et personnelle associée à la détermination de la valeur (Holbrook 1994). Or, selon la perspective de Holbrook (1994), la valeur ne serait ni totalement dépendante des sujets (subjective), ni totalement dépendante des objets (objective), mais découlerait d'une relation sujet-objet-contexte dérivant de l'expérience de consommation (ou de possession). La valeur serait donc, (en grande proportion) un

concept personnel et idiosyncrasique (Livingstone et Zeithaml 1987) qui doit être évalué par le biais de la perception du sujet (client) pour être mesuré.

Le troisième consensus, associé au terme « situation d'usage », permet de mettre en évidence la notion d'expérience liée à la consommation (ou la possession) d'un produit ou d'un service. La notion d'expérience renvoie à l'apprentissage des perceptions découlant de l'usage ou de l'anticipation (projection) de l'usage d'un produit/service. En ce sens, Woodruff (1997) suggère que le client se sert essentiellement de la situation d'usage (vécue ou anticipée) de trois façons dans l'établissement de la valeur de l'offre : afin (1) de construire ses préférences en ce qui a trait aux attributs; afin (2) d'évaluer les performances des attributs; et afin (3) d'évaluer les conséquences positives ou négatives issues de l'usage ou du contexte. Ajoutons que la notion d'anticipation intervient dans le phénomène de la valeur puisque la valeur peut être perçue avant l'achat ou la situation d'usage (Oliver 1997). Ainsi, le client peut imaginer et anticiper quelle « valeur » il souhaite obtenir (i.e., la valeur désirée) (Woodruff 1997) sans que l'offre soit actuellement en possession ou soumise à l'usage. La valeur désirée fait contraste à la valeur reçue puisque cette dernière est plutôt liée à l'évaluation menant à une opinion ou à un sentiment concernant la valeur expérimentée actuellement ou dans un moment passé (Woodruff, 1997). La notion de valeur désirée sera traitée plus en détail dans une prochaine section.

Le quatrième consensus est tiré d'une conception de la valeur résultant d'un processus cognitif centré sur l'utilité perçue des produits/services. Cette approche demeure jusqu'à maintenant la plus courante en marketing, surtout au niveau des recherches empiriques. En lien avec cette perspective, la théorie économique moderne suggère que la valeur d'un objet dérive de son utilité (Mouchot 1994). Le comportement du consommateur est ainsi représenté comme un processus de production d'utilité par affectation de ressources monétaires et temporelles (Becker 1976) et comme la conséquence des perceptions des différents attributs de l'objet (Lancaster 1971). En

marketing, d'une manière analogue, la valeur est souvent présentée comme une évaluation globale de l'utilité d'un produit fondée sur les perceptions de ce qui est reçu et de ce qui est donné (Zeithaml 1988). La valeur est ainsi généralement conceptualisée selon un ratio (ou une différence) entre les bénéfices que le client reçoit et les sacrifices découlant de l'achat du produit/service (e.g., Leszinski et Marn 1997). Cependant, bien que les différents auteurs s'entendent sur la notion de ratio ou de différence afin d'opérationnaliser le terme « compromis » dans le processus d'évaluation de la valeur, il existe plusieurs différences au niveau des éléments qui doivent être inclus au sein des dimensions bénéfices et sacrifices. En ce qui a trait aux bénéfices, ils incluraient des attributs tangibles et intangibles de l'offre (Monroe 1990; Gale 1994) et comprendraient d'autres éléments que la qualité (e.g., Day et Crask 2000; Holbrook 1994; Slater et Narver 2000) telle que la personnalisation du produit, la flexibilité du service et l'image du fournisseur pour n'en nommer que quelques-uns (e.g., Lapierre 2000). Du côté des sacrifices, bon nombre d'auteurs avancent que cette dimension va au-delà du prix (e.g., Day et Crask 2000; Holbrook 1994; Slater et Narver 2000) et devrait inclure les coûts non monétaires comme le temps et l'effort induit par l'acquisition et l'utilisation du produit ou du service (e.g., Butz et Goodstein 1996; Lapierre 2000; Treacy et Wiersema 1995 et Zeithaml 1988). Il est toutefois naturel d'observer des différences associées aux éléments inclus dans les dimensions bénéfices et sacrifices puisque ces éléments varient selon le contexte de consommation (e.g., bien durable/non durable, achat ponctuel/répété, relation court/long terme, etc.). Spécifiquement, les trois premiers consensus indiquent que la valeur client reste fonction de la nature du produit ou du service, de la perception propre à l'individu qui évalue la valeur et de la « situation d'usage » particulière du produit ou du service. En résumé, il faut surtout retenir que toutes les définitions basées sur l'évaluation globale des bénéfices et sacrifices suggèrent que la valeur perçue est d'autant plus grande que les bénéfices sont élevés et les sacrifices sont bas. En d'autres termes, il y a perception positive associée à la valeur lorsque les bénéfices surpassent les sacrifices aux yeux du client.

Devant les définitions disparates de la valeur client, Woodruff (1997) amène une définition qui tend à consolider les différentes zones de consensus en plus d'incorporer la valeur dans un modèle de type « means-end ». Il énonce la définition de la valeur client comme suit:

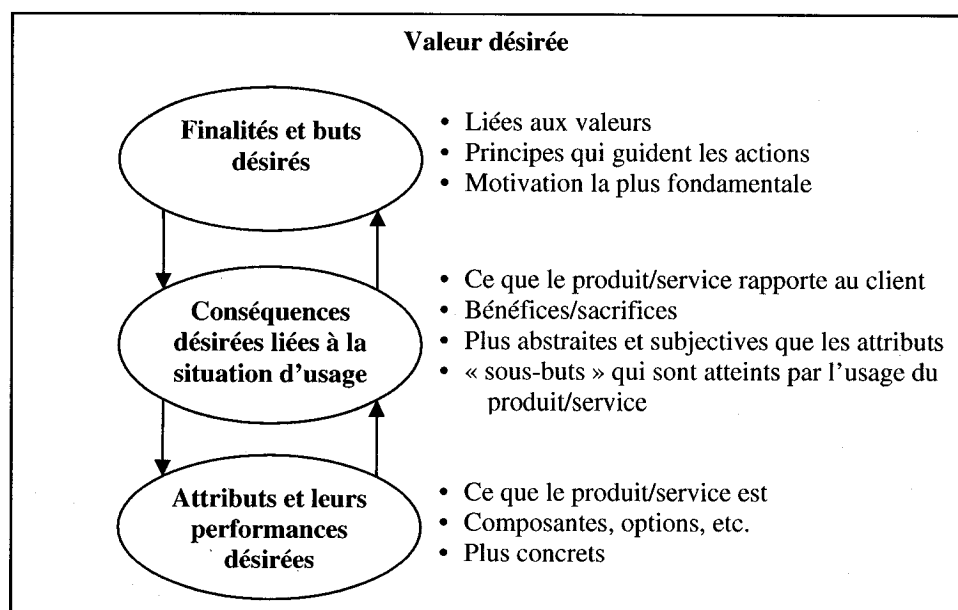
« Customer value is a customer's perceived preference for and evaluation of those product attributes, attribute performances, and consequences arising from use that facilitate (or block) achieving the customer's goals and purposes in use situation. ».

Cette définition adopte une perspective de la valeur dérivée, entre autres, de recherches empiriques concernant la manière dont le client conçoit la valeur (Gardial et al. 1994 ; Richins 1994a, 1994b ; Zeithaml 1988). La définition suggère que la valeur résulte des préférences, des évaluations et des perceptions apprises. Cette définition admet de plus que la valeur demeure liée à la situation d'usage du produit/service et est évaluée sous la base des conséquences que peut entraîner cette situation d'usage dans l'atteinte des buts du client. En effet, contrairement aux conceptualisations de la valeur qui sont uniquement basées sur la valence positive (bénéfices) ou négative (sacrifices) des attributs de l'offre, la définition de Woodruff (1997) élargit le concept en incorporant la notion de conséquences de l'usage vers l'atteinte de finalités propres au client (buts). En ce sens, un client peut accorder de la valeur non pas uniquement à l'offre constituée de ses attributs, mais aussi aux conséquences expérimentées suivant l'usage (Gardial et Woodruff 1997 ; Holbrook 1994). Les termes attributs, conséquences et finalités représentent donc tous des composantes auxquelles le client peut attacher une valeur et doivent donc tous, selon Woodruff (1997) être incluses dans la définition de la valeur. Woodruff (1997) ajoute que cette définition s'inscrit adéquatement dans un cadre conceptuel issu de l'approche du chaînage cognitif (« means-end ») (Gutman 1982). Ainsi, les attributs, les conséquences et les finalités

forment trois niveaux d'abstraction différents qui constituent dans leur ensemble un modèle hiérarchique de la valeur client (Woodruff 1997). Puisque l'intérêt principal de notre étude concerne les changements au niveau de la valeur désirée, nous présenterons plus en détail dans la prochaine section, la valeur désirée incluse dans le modèle hiérarchique de la valeur client proposé par Woodruff (1997).

### **2.3 Modèle hiérarchique de la valeur client et la valeur désirée**

La théorie du « means-end » revoie au chaînage cognitif reliant les moyens aux fins dans un contexte de consommation. Les moyens représentent l'offre elle-même (i.e., les attributs du produit, du service ou du fournisseur) ainsi que les situations d'usage associées à cette dernière. Les fins font référence aux buts, aux objectifs ainsi qu'aux valeurs propres aux consommateurs (Rokeach 1973) ou à l'organisation cliente (Badovick et Beatty 1987). Le « means-end » suggère qu'une offre particulière peut être jugée, sur la base de ses attributs, en fonction de son aptitude à satisfaire les finalités désirées de l'individu ou de l'organisation (Gutman 1982). Sous cette approche, le comportement du client demeure donc, en grande partie, dirigé par les buts. Bagozzi et Dholakia (1999) expliquent, en ce sens, que bon nombre de situations de consommation induisent un comportement dirigé par les buts comme dans le cas des acheteurs au sein des organisations clientes dans une relation inter-entreprise. Puisque notre étude s'inscrit dans une relation inter-entreprise, nous sommes d'avis que le modèle du « means-end » s'applique bien au contexte de notre recherche.



**Figure 2.1 : Modèle hiérarchique de la valeur désirée (Woodruff 1997)**

Bien que la théorie du « means-end » développée par Gutman (1982) ne traite pas explicitement de la valeur client, Woodruff et Gardial (1996) montrent que cette théorie peut être adaptée afin de saisir l'essence du concept de la valeur client. Gardial et Woodruff (1997) appellent la hiérarchie de la valeur client (HVC) leur modèle inspiré du « means-end ». Ainsi, la définition de la valeur (Woodruff 1997) donnée dans la section précédente suggère que la valeur client peut être conceptualisée selon trois niveaux cognitifs inter-reliés: (1) la valeur associée aux attributs de l'offre, (2) la valeur associée aux conséquences issues de la consommation de l'offre et (3) la valeur liée à l'atteinte des finalités propres du client par l'expérimentation des conséquences (Figure 2.1). Cette perspective hiérarchique démontre que le concept de valeur dépasse les frontières du monde du fournisseur (attributs) par son passage dans le monde du client (conséquences et finalités) (Woodruff et Flint, 2003). Par conséquent, cette conceptualisation suppose que le client accorde de la valeur à des facteurs qui vont au-delà des attributs de l'offre du fournisseur. Aussi, il est important de spécifier que la définition telle qu'énoncée par Woodruff (1997) inclut implicitement deux types de



valeur : (1) la valeur reçue et (2) la valeur désirée. Premièrement, la valeur reçue fait référence aux jugements établis par le client en regard de ce qu'il a reçu suivant l'achat de l'offre du fournisseur et de son utilisation postérieure (Bagozzi et Dholakia 1999; Walsh 1995; Woodruff 1997). En deuxième lieu, la valeur désirée représente ce que le client veut obtenir auprès de son fournisseur quand il « consomme » les produits ou services de celui-ci (Flint et al. 1997; Woodruff 1997; Van der Haar et al. 2001). Bien que la structure hiérarchique de la valeur s'applique aussi à la valeur reçue (Woodruff 1997), nous nous intéressons spécifiquement à la valeur désirée dans le cadre de notre étude.

Expliquons maintenant plus en détail les trois paliers de la valeur désirée. Tout d'abord, les attributs renvoient aux caractéristiques du produit, du service ou du fournisseur. Le client associe possiblement de la valeur à toutes ces caractéristiques (e.g., Hayes 1992; Oliver 1997; Zeithaml et al. 1990). La valeur désirée au niveau des attributs représente donc les caractéristiques que le client préfère et souhaite retrouver au sein de l'offre (Woodruff et Flint 2003). Dans le contexte de relation entre entreprises au niveau des services professionnels en TIC, les attributs peuvent être, à titre d'exemples, le prix, des solutions intégrées, des solutions personnalisées, un prestataire avec de l'expertise et toutes autres caractéristiques utilisées par le client pour énoncer l'offre désirée.

De façon générale, les attributs peuvent être perçus comme étant positifs ou négatifs selon l'impact qu'ils créent suivant leur usage (conséquences). Les conséquences représentent donc les résultats découlant de l'utilisation ou de la possession de l'offre (Woodruff 1997). Sous une perspective de valeur désirée (vs valeur reçue), les attributs sont désirés parce que les conséquences associées à leur usage sont aussi désirées. Pour que la conséquence soit désirée, elle doit représenter un bénéfice (e.g., amélioration de la productivité) ou bien minimiser un sacrifice (réduction des coûts d'opération). Contrairement à la notion de valeur reçue qui renvoie à

l'évaluation de l'offre, présente ou passée, par le ratio (ou de la différence) entre les bénéfices et les sacrifices, la valeur désirée est associée au processus par lequel le client forme ses désirs et préférences de façon à maximiser les bénéfices et à minimiser les sacrifices dans la consommation d'une offre future.

Comme le propose le modèle HVC (Gardial et Woodruff 1997; Woodruff 1997), ce qui est perçu comme étant un bénéfice par le client demeure fonction des finalités recherchées par celui-ci. Ainsi, la conséquence bénéfique d'un attribut découle du fait qu'elle permet de faciliter l'atteinte d'un but ou d'un état final cohérent avec les valeurs du client. Les finalités désirées ou l'état final désiré (« desired end states ») (Woodruff 1997) renvoient aux éléments fondamentaux qui motivent un individu ou une organisation (Gardial et Woodruff 1997). Ces finalités peuvent être des valeurs personnelles ou organisationnelles, des buts aussi bien que des raisons d'être que la consommation permet d'atteindre ou de faciliter (Gardial et Woodruff 1997). Dans le contexte de notre étude, la rentabilité et l'amélioration du service à la clientèle sont des exemples de finalités que certaines organisations souhaitent voir faciliter par « l'usage » des attributs qu'offre le prestataire de services professionnels en TIC.

Maintenant que les trois niveaux du modèle HVC sont exposés, nous traitons dans ce paragraphe du sens des interactions qui lie ces niveaux. Comme on peut le remarquer à la Figure 1, les flèches reliant les trois paliers hiérarchiques de la valeur désirée montrent deux directions opposées que l'on appelle processus « bottom-up » et « top-down » (Overby et al. 2004). Ces deux types de chaînage amènent deux interprétations quelque peu différentes des liens entre les niveaux. Tout d'abord, le chaînage « bottom-up » suggère que la valeur désirée est issue d'un processus d'apprentissage que le client expérimente par le passage d'un palier inférieur au palier supérieur. Au départ, le client conçoit l'offre comme un regroupement d'attributs auxquels certaines performances sont rattachées. Le client apprend ensuite à former ses désirs ou ses préférences en se basant sur les conséquences positives et négatives qui

découlent de la possession ou de l'usage de l'offre. Les attributs sont ainsi désirés par l'apprentissage découlant du passage du premier palier de la hiérarchie vers le deuxième (conséquences). De la même façon, le client apprend à désirer certaines conséquences lorsqu'il constate que ces dernières facilitent l'atteinte de certaines finalités (buts, objectifs ou valeurs).

Pour ce qui est du processus « top-down », le chaînage suggère que le niveau supérieur détermine l'importance du niveau inférieur. Au départ, certaines finalités sont fixées a priori et déterminent quels moyens (conséquences) spécifiques permettent de faciliter l'atteinte de ces buts. Selon les conséquences désirées préalablement établies par les finalités désirées, le client forme directement ses préférences pour des attributs spécifiques ainsi que pour les performances associées qui lui permettront d'expérimenter les bénéfices (ou minimiser les sacrifices) envisagés auparavant.

En résumé, le chaînage « bottom-up » renvoie à un processus d'apprentissage de l'offre (attributs) et de ses effets subséquents (conséquences et finalités) alors que le chaînage « top-down » renvoie au processus cognitif par lequel le client tente de modéliser une offre désirée (attributs) qui est établie a posteriori suivant la détermination préalable des impacts désirés (conséquences et finalités). Autrement dit, dans le premier cas les fins sont mises en évidence uniquement suite à l'apprentissage lié à l'expérimentation des moyens et ce, contrairement au deuxième cas qui est caractérisé par une détermination des moyens, établis selon les fins recherchées. Que l'on monte ou descende la hiérarchie, l'essence du modèle reste toutefois la même : certains attributs sont plus fortement désirés que d'autres par le client parce qu'ils induisent, par leur usage ou leur possession, des conséquences qui permettent l'atteinte de certaines finalités désirées.

Puisque le contexte de notre étude est caractérisé par un échantillon comprenant les plus grandes entreprises du Québec qui achètent des services professionnels en TIC

de façon significative, il est raisonnable d'affirmer que ces clients ont une connaissance préalable importante de l'offre, ainsi que du potentiel de cette offre à atteindre ultimement certaines fins. En ce sens, et lié à la supposition que le comportement des clients corporatifs est essentiellement dirigé par les buts (Bagozzi et Dholakia 1999), nous sommes d'avis que les entreprises clientes conçoivent davantage la valeur sous un chaînage « top-down » que l'inverse (Mentzer et al. 1996). Selon cette perspective, les finalités associées à l'usage de l'offre sont plus clairement énoncées et précèdent ce qui est désiré comme valeur dans les niveaux hiérarchiques inférieurs. Nous admettons que les deux chaînages peuvent agir simultanément, mais nous sommes d'avis que les relations d'affaire entre les entreprises impliquent davantage un processus « top-down ».

Nous terminons cette section par la présentation de deux autres caractéristiques associées au modèle HVC notées par Gardial et Woodruff (1997) qui auront un impact sur notre étude. Premièrement, le niveau d'abstraction tend à s'accroître plus on monte dans la hiérarchie. Cette caractéristique implique que la difficulté associée à la mesure de la valeur désirée augmente plus on monte dans la hiérarchie. En effet, les attributs désirés d'un produit ou service peuvent être plus concrètement et objectivement énoncés par le client puisqu'ils représentent les caractéristiques de l'offre. Les autres niveaux, plus abstraits que le premier, font intervenir l'offre dans des situations d'usage particulières (conséquences) et confrontent le sujet au système de valeurs de l'organisation (finalités). Nous exposerons, dans la section traitant de méthodologie, l'approche utilisée afin de mesurer les trois niveaux de la HVC.

Une autre caractéristique importante de la HVC est que la stabilité des paliers tend à augmenter plus on monte dans la hiérarchie, impliquant que les changements dans la valeur désirée devraient être plus fréquents lorsque nous descendons la hiérarchie. Flint et al. (2002) corroborent cette évidence lors de leur étude exploratoire et montrent en effet que les finalités sont beaucoup plus stables que les niveaux inférieurs. Leurs résultats suggèrent aussi que les conséquences changent moins souvent

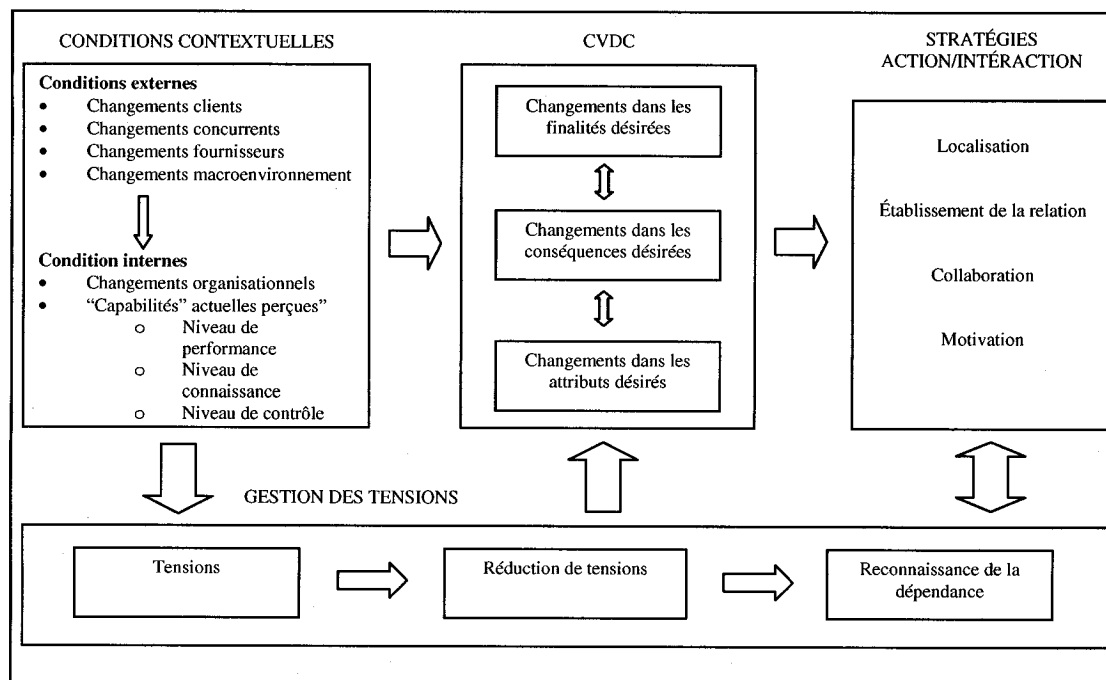
que les attributs. En effet, les auteurs expliquent que les changements dans les conséquences désirées correspondent à des changements dans les attributs désirés, mais ajoutent que l'inverse ne se produisait pas nécessairement. En d'autres termes, les attributs désirés changent parfois pour atteindre un bénéfice stable (e.g., ajout de fonctions sur un logiciel existant pour augmenter la productivité- nouvel attribut pour une conséquence stable). Ainsi, les conséquences seraient plus stables que les attributs. Nous retenons de cette dernière section les éléments suivants concernant le modèle hiérarchique de la valeur désirée puisque nous devrons ultérieurement y faire référence :

- Le modèle HVC contient trois niveaux : les attributs, les conséquences et les finalités. Les clients peuvent accorder et désirer de la valeur aux trois niveaux et ces derniers sont reliés entre eux de façon à ce que les paliers inférieurs représentent des « moyens » d'atteindre les « fins » associées aux paliers supérieurs.
- Le processus cognitif par lequel les clients corporatifs construiraient la valeur associée à l'offre désirée serait davantage de type « top-down » que de type « bottom-up ». Ceci implique que les clients désirent et recherchent spécifiquement certains attributs comme moyens d'atteindre des bénéfices désirés déjà établis qui sont, à leur tour, déterminés par des finalités déjà établies (Mentzer et al. 1996).
- Le niveau d'abstraction tend à croître plus on monte dans la hiérarchie.
- La stabilité des éléments de la hiérarchie tend à croître plus on monte de niveau.

Nous adoptons, dans le cadre de cette étude, la définition de la valeur telle qu'énoncée par Woodruff (1997) et présentée dans la section précédente. Cette définition nous mène par conséquent à utiliser la conceptualisation hiérarchique de la valeur désirée (Gardial et Woodruff 1997) telle qu'exposée dans la présente section. Puisque les notions de valeur client et de valeur désirée sont traitées, nous sommes maintenant en mesure de nous attarder au concept central de cette étude : les changements dans la valeur désirée.

## 2.4 Les changements dans la valeur désirée

Depuis l'apparition du terme « valeur désirée » (Woodruff 1997) dans les publications en marketing, très peu d'études ont été consacrées explicitement aux changements dans la valeur désirée par le client (CVDC). Plus particulièrement, on ne recense jusqu'à maintenant, à notre connaissance, que deux études distinctes qui traitent du sujet. Premièrement, une étude qualitative de type transversal, dans un contexte de relations d'affaires client/fournisseur au sein de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur automobile américain, a débouché sur la publication de quelques articles s'adressant directement au phénomène du CVDC (Flint 1998; Flint et Mentzer 2000; Flint et Woodruff 2001; Flint et al. 1997; Flint et al. 2002). Ces travaux ont mené à la proposition d'un modèle de causes à effets qui explique le CVDC (Flint et al. 2002) et qui est présenté à la Figure 2.2. Deuxièmement, Beverland et Lockshin (2003) étudient à leur tour le phénomène du CVDC dans le cadre d'une étude qualitative de type longitudinal sur l'industrie du vin de la Nouvelle-Zélande, dans un contexte de relation inter-entreprise. Selon les auteurs, les résultats de leur étude supportent à la fois le modèle conceptuel de causes à effets du CVDC proposé par Flint, Woodruff et Gardial (2002) en plus de confirmer la nature dynamique de la hiérarchie de la valeur désirée (Woodruff 1997). Nous serions donc le troisième groupe de recherche à étudier le CVDC. Or, nous divergeons des deux autres groupes de chercheurs puisque nous effectuons une étude quantitative de type transversal. Nous cherchons, de cette façon, à valider ou à infirmer une section du modèle de Flint et al. (2002). Pour ce faire, nous allons immédiatement expliquer le modèle en question, comme point de départ à l'opérationnalisation d'un nouveau modèle qui puisse être testé statistiquement.



**Figure 2.2 : Modèle de causes à effets sur le CVDC  
(Flint, Woodruff et Gardial 2002)**

Le modèle de Flint et al. (2002) présenté à la Figure 2.2 montre tout d'abord que le CVDC demeure influencé par les conditions externes et internes de l'entreprise cliente. Les conditions externes de l'entreprise cliente comprennent quatre éléments majeurs : (1) les changements chez leurs clients, (2) les changements chez leurs concurrents, (3) les changements chez leurs fournisseurs et (4) les changements dans le macroenvironnement. Les résultats de leur étude suggèrent aussi que ces conditions externes opèrent au travers des conditions internes. Selon eux, les changements dans l'environnement externe engendrent des effets sur quatre composantes des conditions internes de l'entreprise cliente : (1) les changements organisationnels internes, (2) l'évaluation des performances, (3) l'évaluation du niveau de connaissance et (4) l'évaluation du niveau de contrôle. De plus, les auteurs regroupent les trois derniers éléments des conditions internes sous le terme générique des « capacités perçues », mais utilisent ultérieurement le terme « auto-évaluation » (Woodruff et Flint 2003) qui représente en fait un bilan des résultats de l'entreprise par rapport aux attentes et aux

objectifs fixés auparavant. Comme le suggèrent les deux flèches partant des conditions contextuelles, tous les éléments qui sont inclus peuvent avoir un impact direct ou indirect sur le CVDC. L'impact indirect se ferait par la médiation de la gestion des tensions qui comprend trois éléments : (1) les tensions, (2) les mécanismes de réduction de tensions et (3) la dépendance. En effet, les résultats de leur recherche montrent que la situation contextuelle, perçue par la firme, contribue au sentiment de tension chez les membres de l'organisation et ces derniers tenteraient alors de réduire ces émotions négatives en essayant d'améliorer (1) leurs performances, (2) leur niveau de connaissances et (3) leur niveau de contrôle. Ces trois éléments sont appelés mécanismes de réduction de tensions. Lorsque les entreprises s'engagent dans ces mécanismes, elles reconnaissent qu'elles sont dépendantes de leur fournisseur dans l'atteinte de leurs objectifs, ce qui résulte ultimement en des changements dans ce qu'elles désirent obtenir. Finalement, les conditions contextuelles et la gestion des tensions peuvent affecter l'ampleur du changement dans la valeur désirée et ces changements peuvent se produire à tous les niveaux du modèle HVC (attributs, conséquences, finalités).

Étant donné l'envergure du modèle global, nous avons pris la décision de le segmenter pour qu'il soit plus aisé d'effectuer l'étude statistique. Ainsi, nous ne traitons dans cet ouvrage que des construits associés aux conditions contextuelles et à la gestion des tensions ainsi que des effets de ces derniers sur l'ampleur des changements dans la valeur désirée. Nous n'étudions donc pas les stratégies d'action et d'interaction. Aussi, nous laissons tomber certaines dimensions des construits à l'étude afin de faciliter et de simplifier la construction du modèle structurel ainsi que son interprétation ultérieure. Nous expliquons toutes ces modifications en détail plus loin dans cet ouvrage. Nous présentons dans les prochaines sections, comme suite logique, le modèle conceptuel conçu dans le cadre de notre recherche ainsi que les hypothèses qui en découlent.

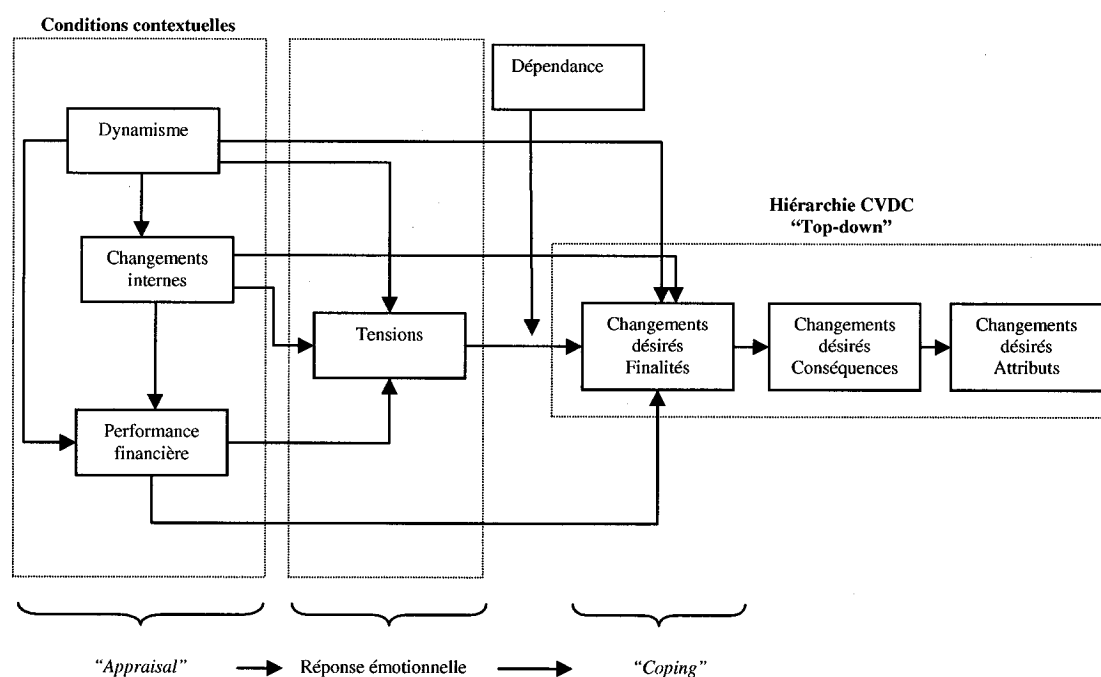


## CHAPITRE 3 : DÉVELOPPEMENT DU MODÈLE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES

La Figure 3.1 présente le modèle conceptuel développé dans le cadre de notre étude et montre tous les liens qui sont testés ultérieurement. Le contenu de cette partie du document se consacre au développement des hypothèses. D'entrée de jeu, il demeure important de spécifier que les éléments, qui nous ont servi de point de départ dans la construction du modèle conceptuel, sont essentiellement basés sur les travaux de Flint et al. (2002). Or, le modèle que ces auteurs proposent doit être substantiellement modifié pour être testé statistiquement. Il faut ajouter que leur modèle causal (Flint et al. 2002) découle de leurs résultats exploratoires (approche inductive) et que les auteurs présentent peu de justifications théoriques en ce qui a trait aux différents liens proposés. Dans le cadre de notre recherche, nous adaptons ainsi le modèle de Flint et al. (2002, voir Figure 2.2) afin que les liens proposés trouvent des fondements théoriques solides et qu'il soit possible de tester empiriquement ces liens.

Pour arriver à justifier les hypothèses, nous divisons la présente section en trois sous-sections. En premier lieu, nous montrons que la hiérarchie de la valeur désirée (Gardial et Woodruff 1997) nous permet de mettre en évidence que les changements désirés au niveau des finalités peuvent expliquer les changements dans les paliers inférieurs. Cette première sous-section explique aussi comment les finalités désirées (liées à la consommation) peuvent étroitement être liées aux buts et aux stratégies globales de l'entreprise cliente. Cette supposition demeure un élément crucial dans le développement des autres sous-sections. Dans la deuxième partie, nous prenons la perspective proposée par les théories de la contingence (e.g., Mintzberg 2004), utilisons la littérature en stratégie et exploitons la notion de « comportements dirigés par les buts » (e.g., Bagozzi et Dholakia 1999) pour proposer les interrelations au sein des conditions contextuelles ainsi que les impacts sur le changement désiré dans les

finalités. Nous expliquons aussi les raisons qui nous poussent à remplacer le construit de la « perception actuelle des capacités » par celui de la « performance financière ». Finalement, dans la dernière sous-section, la théorie de l'évaluation cognitive (e.g., Lazarus 1991) nous permet d'intégrer les tensions (émotions négatives) au sein du modèle conceptuel. De plus, nous justifions nos choix d'éliminer les « mécanismes de réduction de tension » et d'utiliser la « dépendance » comme variable modératrice de la relation entre les tensions et les changements dans les finalités désirées.



**Figure 3.1 : Modèle conceptuel**

### 3.1 Les changements dans les finalités désirées

Pourquoi les clients souhaitent-ils voir l'offre (attributs) de leur fournisseur changer ? Une première piste de réponse nous vient directement du modèle hiérarchique de la valeur (Gardial et Woodruff 1997). Plus spécifiquement, le processus « top-down » de la hiérarchie suppose implicitement que le changement au niveau des attributs désirés résulte d'un changement dans ce qui est désiré dans les paliers supérieurs (conséquences et finalités). En effet, un processus « top-down » implique que ce sont les finalités désirées qui déterminent les conséquences désirées et que ces dernières déterminent à leur tour les préférences pour certains attributs. Cette perspective suggère donc qu'un changement dans un palier supérieur entraîne un changement dans le palier inférieur. En termes simples, un changement dans les fins poursuivies par le client induit une reconsidération des moyens qui peuvent être utiles à l'atteinte de ces dites fins. Ainsi, le client a besoin d'une « nouvelle offre » qui conséquemment génèrera les bénéfices qui permettront ou faciliteront l'atteinte des « nouvelles finalités » désirées. Les attributs désirés changent donc par le fait que le rapport aux buts de l'offre se voit modifié par le mouvement des buts.

Comme le font d'ailleurs remarquer Flint et al. (2002), les résultats de leur étude montrent que des changements dans les conséquences désirées amènent des changements dans les attributs désirés, mais ils ajoutent que l'inverse ne se produisait pas nécessairement. Ces résultats consolident l'idée d'un processus « top-down » entre les changements dans les conséquences désirées et les attributs désirés. Bien que les auteurs ne spécifient pas le même lien (i.e., « top-down ») entre les finalités et les conséquences, l'interprétation du modèle HVC, que nous proposons plus haut, le suppose toutefois. Nous croyons que ces résultats incomplets proviennent de la nature très stable du niveau supérieur de la hiérarchie (finalités), rendant ainsi difficile l'observation d'un changement dans ce palier. Étant donné que notre échantillon

demeure beaucoup plus large que celui utilisé par Flint et al. (2002), nous croyons être en mesure d'observer des changements désirés dans les finalités chez un nombre significatif de répondants afin de pouvoir vérifier la présence d'un lien « top-down » entre les deux plus hauts niveaux de la hiérarchie. En résumé, le processus « top-down » du modèle HVC et les résultats de l'étude de Flint et al. (2002), nous permettent d'énoncer les deux hypothèses suivantes afin d'expliquer pourquoi l'offre désirée par le client change :

**H<sub>1</sub>** : Plus il y a de changements désirés dans les finalités, plus il y a de changements désirés dans les conséquences.

**H<sub>2</sub>** : Plus il y a de changements désirés dans les conséquences, plus il y a de changements désirés dans les attributs.

Nous supposons, selon les deux premières hypothèses, que les clients souhaitent voir l'offre (attributs) de leur fournisseur changer comme résultat de changements désirés au niveau des conséquences induit par le changement désiré dans les buts ou les finalités que le client souhaite atteindre. Notre intérêt porte ensuite sur les facteurs qui engendrent des changements dans les buts et les finalités recherchés par le client dans l'utilisation d'une offre.

Dans le contexte de notre étude, les clients sont des gestionnaires occupant des postes élevés au sein de grandes entreprises. Pour comprendre les buts recherchés par ces derniers, il faut tout d'abord investiguer les objectifs poursuivis par les organisations. Selon la théorie de la ressource-avantage (« resource-advantage theory »), qui se veut une théorie générale sur la compétition, l'objectif premier des firmes est la recherche de performances financières supérieures (Hunt 2000, p.106). Le terme « supérieur » renvoie à la présence d'un référent (e.g., performances passées, performances des compétiteurs) qui varie selon les situations (Hunt et Morgan 1996). L'obtention de performances financières supérieures se réalise lorsque la firme utilise

les ressources tangibles et intangibles à sa disposition afin de produire de façon efficace et efficiente une offre qui présente de la valeur pour certains segments de marché (Hunt 2000, p.128) et qui permet à la firme d'occuper une position « d'avantage compétitif » sur les rivaux (Hunt 2000, p.135). Les ressources peuvent être financières, physiques, légales, humaines, organisationnelles, informationnelles et relationnelles (Hunt 2000). La compétition représente ainsi le processus par lequel les firmes « luttent » entre elles pour obtenir un avantage compétitif qui puisse être soutenu dans le temps (Hunt et Morgan 1996). De façon similaire, Dickson (1992) définit la compétition comme étant la rivalité entre les vendeurs pour l'appropriation de la demande des acheteurs. Dans ce contexte de compétition, Hunt (2000, p.106) suggère que le rôle des gestionnaires est de reconnaître, comprendre, créer, sélectionner, implanter et modifier les stratégies qui permettront l'établissement d'un avantage compétitif et, par extension, permettront l'atteinte de performances financières supérieures. Selon Mintzberg (2004, p.55), « la stratégie fait référence à la façon dont un système collectif, nommé organisation, établit ses orientations fondamentales et, si nécessaire, ses changements de cap. ». En se référant aux objectifs organisationnels et au rôle des gestionnaires, l'offre d'un fournisseur, dans une relation interentreprises doit donc faciliter l'affirmation des stratégies du client qui sont élaborées selon les orientations fondamentales et pour ultimement atteindre des performances financières supérieures.

On remarque dès lors que dans une approche « top-down », la hiérarchie de la valeur désirée (finalités, conséquences et attributs) s'inscrit au sein même du processus d'établissement des stratégies du client et découlerait par conséquent des buts ou orientations fondamentales recherchés par l'organisation cliente. En d'autres termes, les buts poursuivis par la « consommation » d'une offre (finalités désirées) sont liés et peuvent parfois même se confondre avec les buts globaux de l'entreprise rendant très proches la hiérarchie de la valeur désirée et le processus de formation des stratégies. À titre d'exemple, des objectifs, tels que l'amélioration du service à la clientèle et l'augmentation de la profitabilité, peuvent à la fois être des buts globaux de l'entreprise

(Badovick et Beatty 1987) et des finalités désirées par la « consommation » de services professionnels en TIC. Comme notre intention est de cibler les facteurs qui amènent des changements dans les buts et les finalités recherchés par le client dans l'usage d'une offre, le présent paragraphe suggère que nous devons regarder plus en profondeur les éléments qui poussent les entreprises à changer leurs buts globaux d'entreprises et leurs stratégies. En ce sens, nous considérons a priori dans ce travail que des changements dans les buts globaux de l'organisation affectent directement les finalités désirées au niveau de l'offre. Sous cette perspective, nous avançons que les antécédents des changements dans les buts globaux de l'entreprise peuvent être les mêmes que ceux des changements désirés dans les finalités. Nous effectuons cette supposition puisqu'il n'existe que très peu d'études traitant explicitement du changement désiré dans les finalités et que nous nous devons de trouver des bases théoriques solides à l'élaboration de nos hypothèses. Le parallèle entre la hiérarchie de la valeur désirée et le processus délibéré de formation des stratégies d'entreprise nous permet, par conséquent, d'étendre notre champ d'analyse de la littérature existante. En ayant en tête la supposition que nous venons de présenter, nous traitons dans les prochaines sous-sections des facteurs qui ont un impact sur les finalités désirées.

### **3.2 Liens entre les conditions contextuelles et les changements dans les finalités désirées**

Les résultats de Flint et al. (2002) montrent un lien entre trois éléments du contexte de l'entreprise cliente et le CVDC. Rappelons que ces trois éléments sont : (1) les changements dans l'environnement externe, (2) les changements organisationnels internes et (3) la perception des « capacités » actuelles. Aussi, les auteurs suggèrent que les changements dans l'environnement externe de l'entreprise ont un impact sur les conditions internes puisqu'ils induisent, selon eux, des changements organisationnels et la perception de mauvaises performances. Nous évaluons, dans la présente section, les bases théoriques qui lient les différents construits au sein des conditions contextuelles ainsi que les impacts de ces derniers sur les changements au niveau du plus haut palier de la hiérarchie de la valeur désirée (i.e., les finalités désirées).

Comme nous l'avons explicité dans l'introduction de cet ouvrage, les firmes d'aujourd'hui agissent dans un environnement en continuel changement (Joshi et Cambell 2003). Le dynamisme (Achrol et Stern 1988 ; Duncan 1972 ; Thompson 1967), la variabilité (Child 1972) et la turbulence (Dess et Beard 1984) sont tous des termes semblables qui désignent le taux ou la fréquence des changements dans l'environnement externe des entreprises. Nous utilisons le terme « dynamisme » pour faire référence à l'ampleur des changements dans l'environnement externe observé par Flint et al. (2002) dans le cadre de leur étude.

Typiquement, le dynamisme, tel qu'énoncé ci-haut, représente une dimension de l'incertitude perçue face à l'environnement externe de l'organisation (Achrol et Stern 1988 ; Child 1972 ; Dess et Beard 1984 ; Duncan 1972 ; Thompson 1967). Des études ont d'ailleurs montré que le dynamisme demeure la dimension la plus importante de l'incertitude expérimentée par les gestionnaires (Bourgeois 1980, Duncan 1972).

Ajoutons que le dynamisme est un construit largement étudié dans la littérature sur les théories organisationnelles et dans la littérature en stratégie organisationnelle (Miles et al. 2000). À cet effet, l'approche contingente (e.g., Mintzberg 2004) semble dominer les recherches qui s'intéressent aux relations entre l'environnement, la stratégie, la structure organisationnelle et les performances (Calantone et al. 2003). Parmi les nombreuses études sur le sujet, le dynamisme a entre autres été lié empiriquement à la structure organisationnelle (Burns et Stalker 1961 ; Lawrence et Lorsch 1967), à la diversification stratégique (Keats et Hitt 1988), au processus d'élaboration de stratégies et au contenu stratégique (Miles et Snow 1978 ; Miller et al. 1988), à la structure des buts organisationnels (Achrol et Etzel 2003 ; Bourgeois 1985) et aux relations entre entreprises (Joshi et Cambell 2003). La majorité des études sur l'environnement confirme la perspective proposée par l'école de la contingence à l'effet que les entreprises qui performant le mieux, dans un contexte donné, sont celles qui adoptent une structure, des stratégies et des actions adaptées à l'environnement au sein duquel elles opèrent. Ces résultats renvoient à la nécessité de l'adéquation (fit) entre l'environnement et les différentes variables organisationnelles (Venkatraman et Prescott 1990). Sous cette perspective, les changements organisationnels (e.g., buts corporatifs, structure, stratégies) représentent des moyens de maintenir un alignement avec l'environnement lorsque celui-ci est dynamique (Kraatz et Zajac 2001). À cet effet, Wiersema et Bantel (1993) ont montré que l'instabilité de l'environnement externe engendre une ampleur plus grande du changement dans les stratégies corporatives. Nous sommes maintenant en mesure d'avancer la prochaine hypothèse :

**H<sub>3</sub> :** Plus le dynamisme est élevé, plus il y a de changements organisationnels internes.

Tel que nous l'avons expliqué précédemment, les buts globaux de l'entreprise et les finalités désirés au niveau de l'offre sont fortement liés et peuvent parfois même se confondre. De plus, nous venons de voir que le dynamisme affecte entre autres la structure des buts organisationnels (Achrol et Etzel 2003 ; Bourgeois 1985). Ainsi, sous



la même logique suggérée par la théorie de la contingence et par la notion d'adéquation, l'entreprise cliente cherche à garder cohérents les buts poursuivis par la « consommation » avec d'une part, l'environnement dans lequel elle opère et d'autre part, avec les nouveaux buts globaux et les nouvelles stratégies inscrites au sein des changements organisationnels entamés. De cette façon, nous nous attendons à ce que :

**H<sub>4</sub>** : Plus le dynamisme est élevé, plus il y a de changements désirés dans les finalités.

**H<sub>5</sub>** : Plus il y a de changements organisationnels internes, plus il y a de changements désirés dans les finalités.

Flint et al. (2002) exposent, comme troisième élément des conditions contextuelles, le concept de « perception actuelle des capacités ». Les trois dimensions de ce concept sont : (1) le niveau de performance, (2) le niveau de connaissance et (3) le niveau de contrôle. Or, on ne trouve nulle part dans la littérature de travaux qui indiquent que ces trois éléments représentent formellement des capacités. En fait, les capacités sont, selon Day (1994), un groupement complexe d'habiletés et de connaissances accumulées, exprimé à travers les processus organisationnels qui permettent à la firme de coordonner ses activités et d'exploiter ses ressources. Pour plusieurs auteurs, le concept de capacité est assimilable au concept de compétence (e.g., Day 1994 ; Hunt 2000). Pour Hunt et Derozier (2004), les compétences (ou capacités) représentent des ressources « d'ordre supérieur » socialement et/ou technologiquement complexes, interconnectées, formées d'une combinaison de ressources tangibles et intangibles qui sont utilisées de façon cohérente et synergique. Ainsi, les trois dimensions de Flint et al. (2002) ne représentent pas, selon les définitions données, des capacités perçues, mais sont plutôt assimilables aux résultats perçus des capacités. Sans donner d'explication, Woodruff et Flint (2003) utilisent subséquemment le terme « auto-évaluation » pour faire référence à la « perception actuelle des capacités ». Nous pensons à cet effet que l'auto-évaluation est un terme plus juste face à la signification des trois dimensions de ce construit. Bien que le terme

« auto-évaluation » semble plus adéquat, la littérature ne traite pas de ce construit comme tel. Aussi, nous n'avons trouvé nulle part de travaux qui regroupent ces trois dimensions ensemble sous un construit d'ordre supérieur. Ajoutons que Flint et al. (2002), dans l'explication de leur modèle conceptuel, suggèrent en ce sens que les changements externes résultent en partie d'une perception négative des performances et ne traitent pas des deux autres dimensions.

En résumé, les expressions « perception actuelle des capacités » et « auto-évaluation » sont vagues et il n'existe apparemment aucun fondement théorique qui justifie le regroupement de ces trois dimensions sous un construit d'ordre supérieur. Nous sommes d'avis que les concepts de « perception actuelle des capacités » et d'« auto-évaluation » doivent être ramenés, pour fins de clarté et de simplicité, à la perception des performances de l'entreprise. Hunt (2000, p.136) explique que l'évaluation des performances permet aux firmes de connaître leur position dans le marché et les informe sur l'efficacité et l'efficience des ressources (et par extension des capacités). Sous cette perspective, les performances sont représentatives des résultats de l'ensemble des activités de l'organisation. Ainsi, mesurer les performances permet, par exemple, de récolter indirectement de l'information sur l'état des capacités, du niveau de connaissance et du niveau de contrôle.

La revue de littérature nous a mené à considérer que l'effet de l'environnement externe sur les performances dépend entre autres de la structure organisationnelle (Burns et Stalker 1961 ; Lawrence et Lorsch 1967), des stratégies mises en place par l'organisation (Miles et Snow 1978 ; Miller et al. 1988) et des ressources disponibles (Chattopadhyay et al. 2001 ; Kraatz et Zajac 2001). Un lien direct entre le dynamisme et les performances, sans présence de variables modératrices, nous semble difficile à justifier théoriquement. En ce sens, Pelham et Wilson (1996) montrent que le dynamisme ne présente aucun impact direct significatif sur les performances.

Contredisant le lien négatif, proposé par Flint et al. (2002), entre le dynamisme et les performances, nous posons l'hypothèse suivante :

**H<sub>6</sub>** : Le dynamisme n'a pas d'impact direct sur le niveau de performance de l'entreprise.

Un des objectifs principal des changements organisationnels est l'amélioration des performances (Boeker 1997; Keck et Tushman 1993). En effet, une entreprise qui s'engage dans des changements organisationnels internes, comme réponse au dynamisme de l'environnement, aligne en fait sa structure et ses stratégies afin de s'adapter et d'améliorer ses performances (Kraatz et Zajac 2001). À cet effet, des études ont montré que les changements stratégiques engendrent de meilleures performances (Hambrick et Schecter 1983 ; Haveman 1992 ; Zajac et Kraatz 1993). De cette façon nous nous attendons à ce que :

**H<sub>7</sub>** : Plus il y a de changements organisationnels internes, plus le niveau de performance est élevé par rapport aux attentes.

Selon l'approche comportementale (Cyert et March 1963 ; March et Simon 1958), les organisations sont orientées par les buts (Bagozzi et Dholakia 1999 ; Meier et Albrecht 2003 ; Wezel et Saka-Helmhout 2005). Le comportement des organisations est fonction de la relation entre les résultats observés et les attentes (Wezel et Saka-Helmhout 2005). Dans le processus d'atteinte des buts, les preneurs de décisions au sein de l'organisation cherchent tout d'abord des solutions aux différents problèmes à l'intérieur et en périphérie de leur domaine de connaissances (Cyert et March 1963 ; March et Simon 1958). Lorsque les performances sont satisfaisantes, les fonctions de l'organisation ne sont pas altérées (Cyert et March 1963 ; March et Simon 1958). À l'opposé, une importante différence entre le niveau des performances observées et les attentes pousse les organisations à chercher des solutions à l'extérieur de leur domaine de connaissances afin de ramener les performances à un niveau acceptable (Wezel et

Saka-Helmhout 2005). Une situation où l'entreprise obtient des performances inférieures à ses attentes prédispose au changement par la recherche de solutions hors du domaine de connaissances des gestionnaires. Appliquées à notre recherche, des performances inférieures aux attentes poussent l'entreprise cliente à chercher des solutions à l'extérieur de l'organisation et, par conséquent, à redéfinir les buts désirés face à l'offre d'un prestataire de services professionnels en TIC. Dans une situation contraire, des performances supérieures aux attentes confirment la justesse des choix de l'organisation incluant les relations avec ses fournisseurs, gardant relativement intacts les buts recherchés au niveau de la consommation des offres. Finalement, certaines recherches montrent que de mauvaises performances passées sont liées à des changements plus importants dans les stratégies (e.g., Boeker 1989, Zajac et Kraatz 1993), impliquant un déplacement probable des buts désirés dans l'usage de l'offre des fournisseurs. Ainsi, nous formulons l'hypothèse suivante :

**H<sub>8</sub>** : Plus le niveau de performance est élevé par rapport aux attentes, moins il y a de changements désirés dans les finalités.

### 3.3 Antécédents et conséquences des tensions

Les chercheurs reconnaissent de plus en plus que les émotions jouent un rôle important au sein des organisations (Fineman 1996). En effet, les émotions représentent un élément central pouvant expliquer le comportement des gestionnaires agissant comme client dans la relation avec leurs fournisseurs (Bagozzi et al. 1999). Des études ont d'ailleurs montré que des changements radicaux dans l'environnement de travail engendrent des émotions négatives intenses qui, à leur tour, influencent le comportement des employés (Bartunek 1984; Huy 2002). À titre d'exemple, les résultats de Baldwin et Bengtsson (2004) montrent que la déréglementation d'une industrie induit de fortes réponses émotionnelles au sein des organisations. En ce sens, Bartunek (1984) avance que les changements radicaux poussent les membres de l'organisation vers la confrontation des idées et des concepts généralement acceptés concernant la réalité de l'entreprise. Bartunek (1984) ajoute que cette remise en question de la réalité perçue crée de l'incertitude qui ensuite génère des émotions comme la peur et l'anxiété. Ces réponses affectives expliquent entre autres le type d'action ultérieurement poursuivie afin d'inhiber les émotions négatives ressenties. Ces quelques résultats sont cohérents avec les travaux de Flint et al. (2002) qui proposent, dans leur modèle conceptuel, que les conditions contextuelles de l'entreprise (le dynamisme, les changements organisationnels internes et le niveau de performance perçu) génèrent des tensions qui influencent à leur tour le comportement de l'organisation à changer ce qu'elle désire obtenir de ses fournisseurs (i.e., CVDC). Flint et al. (2002) ajoutent que la présence de tensions est d'autant plus forte lorsque l'organisation n'est pas adéquatement préparée à faire face aux événements nouveaux.

Dans cette section, nous présentons les fondements théoriques qui peuvent expliquer autant les antécédents que les conséquences de la présence d'émotions

négatives au sein des organisations. Pour ce faire, nous prenons la perspective des émotions proposée par la théorie de l'évaluation cognitive ou la théorie de l'appraisal (e.g., Lazarus 1991). Le terme « appraisal » fait référence au jugement évaluatif et interprétatif propre à un individu faisant face à un événement particulier qui pourrait avoir un impact sur son bien-être ou ses buts (Bagozzi et al. 1999). Cette théorie propose que les émotions résultent en fait de l'évaluation et de l'interprétation cognitive du stimulus et renvoie à la comparaison d'un état actuel à un état désiré (Bagozzi et al. 1999). La réponse émotionnelle, qui dépend donc de la signification que la personne donne à la situation, engendre par la suite des actions spécifiques servant à s'adapter (Bagozzi et al. 1999). Ces processus adaptatifs, ou « coping », représentent « l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux, constamment changeant, mis en oeuvre pour gérer des demandes externes et/ou internes spécifiques qui sont perçues comme menaçantes ou excédant les ressources de la personne » (Lazarus et Folkman, 1984, p.141). En se référant à la littérature sur l'attitude (Ajzen et Fishbein 1980) et la théorie de l'« appraisal », Bagozzi (1992) propose un modèle simple qui intègre à la fois l'émotion, ses antécédents et ses conséquences. Le modèle se présente sous la forme suivante : « Appraisal » → réponse émotionnelle → « coping ». Cette modélisation est d'ailleurs largement utilisée en marketing (e.g., Babakus et al. 2003; Cronin et al. 2000; Lam et al. 2004; Nyer 1997). Nous regardons ensuite plus en détail comment les éléments étudiés au sein de notre recherche peuvent aisément être assimilés à la modélisation de Bagozzi (1992).

Comme le paragraphe précédent le suggère, les émotions émergent lorsque l'individu perçoit, dans une situation particulière, un enjeu significatif pouvant potentiellement affecter son bien-être ou celui de l'organisation. En ce sens, la notion de changement perçu demeure un des critères évaluatifs les plus importants comme antécédent à l'émergence d'une émotion (Frijda 1986; Ortony et al. 1988; Scherer 1988; Smith et Ellsworth 1985). En particulier, Edwards (1998) avance que la plupart des émotions découlent avant tout d'une réponse à des changements (Frijda 1986). Edwards

(1998) ajoutent que la nouveauté joue un rôle fonctionnel en favorisant l'attention sélective de l'individu, pré-requis indispensable en terme de préparation à une action (Smith et Ellsworth 1985). Enfin, Ortony et al. (1988) reconnaissent non seulement l'importance du caractère attendu ou inattendu d'un événement, mais affirment de surcroît que ce critère influence de façon déterminante l'intensité émotionnelle. Dans le contexte de notre étude, nous sommes d'avis que les changements, dans les environnements externes et internes, affectent potentiellement l'atteinte des buts et, par conséquent, le « bien-être » de l'organisation. De façon cohérente avec cette supposition, bon nombre d'études montrent en effet des liens entre des changements dans l'environnement et les émotions négatives. Des chercheurs ont par exemple lié une réponse émotionnelle à des événements tels que : la déréglementation (Baldwin et Bengtsson 2004), les changements organisationnels radicaux (Hyu 2002), les acquisitions (Scheck et Kinicki 2000), les changements dans les projets des consultants (Eriksson 2004) et les changements dans les programmes organisationnels (Lundberg et Young 2001). Puisque la notion de changements demeure théoriquement et empiriquement un critère crucial de l'évaluation cognitive pouvant expliquer la présence et l'intensité de la réponse émotive, nous proposons les deux hypothèses suivantes :

**H<sub>9</sub>** : Plus le dynamisme est élevé, plus l'intensité des tensions ressenties est élevée.

**H<sub>10</sub>** : Plus il y a de changements organisationnels internes, plus l'intensité des tensions ressenties est élevée.

En se référant aux théories de l'appraisal, Oatley et Johnson-Laird (1987) proposent que les événements, auxquels font face les individus, sont évalués en relation avec les buts poursuivis. Sous cette perspective, les émotions ont comme principale fonction l'auto-régulation des buts (Oatley 1992, p.50). Dans le même ordre d'idées, Bagozzi et al. (1999) expliquent que des émotions positives sont associées à l'atteinte des buts ou sous-buts et mènent habituellement à la décision de continuer avec le plan

initial. À l'opposé, les émotions négatives résultent de la présence de problèmes avec le plan entamé et de l'échec de l'atteinte des buts désirés et mènent à différents mécanismes d'adaptation pour revenir à l'état normal. Les performances perçues, qui mesurent explicitement l'atteinte des objectifs par rapport aux attentes, peuvent ainsi générer des émotions autant positives que négatives. En ce sens, des études montrent de façon empirique que des performances supérieures aux attentes mènent à la sensation d'émotions positives et que des performances inférieures aux attentes mènent à la sensation d'émotions négatives (Bagozzi et al. 1998; Brown et al. 1997; Slocum et al. 2002). Or, dans le cadre de notre recherche, nous étudions seulement la présence de tensions (émotions négatives). Nous pouvons ainsi énoncer l'hypothèse suivante :

**H<sub>11</sub>** : Plus le niveau de performance est élevé par rapport aux attentes, plus l'intensité des tensions ressenties est basse.

Nous venons de voir que les « appraisals » engendrent les émotions. Nous sommes maintenant en mesure de traiter des conséquences des émotions. Comme nous l'avons précédemment expliqué, l'émotion représente un élément motivationnel pour initier des actions qui permettent l'adaptation et l'atteinte des buts fixés (Slocum et al. 2002). Dans le cadre de notre étude, nous sommes intéressés à savoir si les tensions, résultant de l'évaluation du contexte de l'entreprise, peuvent engendrer des changements dans ce que les clients souhaitent obtenir de leurs fournisseurs (CVDC). Plus précisément, nous cherchons à savoir si les tensions amènent des changements dans les buts et finalités désirés au niveau de l'offre. À cet effet, Bagozzi et al. (1999) avancent que certains types d'interprétations mènent, entre autres, à la reconsidération des buts et au besoin d'obtenir de l'aide ou du support. Cette classe d'appraisal fait référence aux « conflits résultats-désirs » (Bagozzi et al. 1999) et ces conflits surviennent lorsque l'individu échoue dans l'atteinte d'un but ou lorsqu'il expérimente un événement désagréable. Une ou plusieurs émotions négatives surviennent suite à ce type d'évaluation (e.g., insatisfaction, colère, honte, culpabilité, tristesse, déception,



dégoût, regret) (Bagozzi et al. 1999). Ces émotions s'accompagnent ensuite de mécanismes d'adaptation (« coping ») tels que ceux spécifiés ci-haut (i.e. reconsidération des buts et besoin d'obtenir de l'aide ou du support). Nous sommes donc d'avis que le fait de ressentir de fortes tensions pousse les gestionnaires à reconsidérer les buts et objectifs de l'organisation et par conséquent à garder les finalités désirées de l'offre en phase avec les buts globaux de l'organisation. En lien avec cette idée, nous avançons la prochaine hypothèse :

**H<sub>12</sub>** : Plus l'intensité des tensions ressenties est élevée, plus il y a de changements désirés dans les finalités.

Il est important de noter que nous négligeons dans cette étude les mécanismes de réduction des tensions comme antécédents au CVDC. Trois raisons majeures nous poussent à considérer la suppression de ces construits au sein de notre modèle conceptuel. Premièrement, l'envergure du modèle conceptuel proposé par Flint et al. (2002) rend très difficile son opérationnalisation en un modèle structurel stable. L'analyse et l'interprétation ultérieures des résultats sont alors grandement complexifiées. Il semble donc raisonnable d'éliminer quelques variables. Ceci mène à la deuxième raison expliquant notre choix. Théoriquement, les mécanismes de réduction des tensions peuvent, comme le CVDC, être assimilables à des mécanismes d'adaptation (« coping »). Spécifiquement, Lazarus (1991) explique qu'il existe deux types de « coping » : (1) ceux qui sont centrés sur les problèmes et qui consistent à agir sur la situation stressante et (2) ceux qui sont centrés sur les émotions et qui consistent à modifier la signification de la source de stress (e.g., le dénie ou la minimisation) ou tout simplement à éviter de penser aux problèmes (Bagozzi et al. 1999). Sous cette perspective, autant le CVDC que les mécanismes de réduction des tensions peuvent être conceptualisés comme des « coping » centrés sur les problèmes engendrant un certain recoupement des concepts. Comme le changement au niveau des finalités représente la variable principale de cette étude, nous privilégions cette dernière relativement aux

mécanismes de réduction de tension. En lien avec la justification précédente, la troisième raison se base sur la nature médiatrice des dimensions des mécanismes de réduction de tension. Spécifiquement, les mécanismes de réduction des tensions représentent des variables médiatrices dans la relation suivante : tensions → mécanismes de réduction des tensions → dépendance → CVDC. Ultimement, la variable initiant le changement dans ce que désirent les clients au niveau de l'offre découle de la présence de tensions. En effet, Bagozzi et Dholakia (1999) et Bagozzi et al. (1999) avancent que les émotions négatives, inscrites dans un comportement dirigé par les buts, mènent directement à la reconsidération des buts et sous-buts poursuivis par la consommation. La justification théorique du lien direct entre les tensions et le CVDC est d'ailleurs expliquée plus en détail dans le développement de l'hypothèse H12. De cette façon, la présence d'émotions serait suffisante pour expliquer un changement dans les finalités désirées au niveau de l'offre. En résumé, sans nier la pertinence des mécanismes de réduction des tensions, (1) la complexité du modèle, (2) le recoupement théorique des mécanismes de réduction des tensions avec le CVDC et (3) la possibilité théorique d'un lien direct entre les tensions et le CVDC nous poussent à simplifier le modèle conceptuel et ainsi à éliminer les mécanismes de réduction des tensions.

Le dernier construit important du modèle conceptuel concerne la dépendance. Dans une relation d'affaire, la dépendance d'une entreprise vis-à-vis de son prestataire principal renvoie au besoin de l'entreprise cliente de maintenir la relation d'affaire afin d'arriver aux buts désirés (Frazier 1983). Selon Cadotte et Stern (1979), la dépendance reflète le niveau auquel un prestataire peut fournir des ressources pour lesquelles il n'y a que peu d'alternatives. Flint et Woodruff (2001) suggèrent que les tensions ressenties peuvent mener directement à la reconnaissance ou à la prise de conscience de la dépendance envers les fournisseurs. Flint et al. (2002) ajoutent que les stratégies d'action et d'interaction avec les fournisseurs sont d'autres variables qui ont un impact sur le niveau de dépendance expérimenté (Figure 2.2). Les coûts de transfert (switching

costs) associés au changement de fournisseur représentent aussi des facteurs importants affectant la perception de dépendance (Dwyer et al. 1987 ; Liu 2006).

En résumé, nous pouvons avancer que les tensions ressenties (Flint et Woodruff 2001), les stratégies d'action et d'interaction (Flint et al. 2002) et les coûts de transfert (Dwyer et al. 1987 ; Liu 2006) sont quelques exemples d'antécédents associés au niveau de dépendance expérimenté par l'entreprise cliente. Dans la présente étude, nous mesurons uniquement les tensions comme antécédent du niveau de dépendance. Afin d'éviter les problèmes liés à la spécification de notre modèle, il devient plus logique de traiter la dépendance comme une variable modératrice de la relation entre la réponse émotionnelle et le CVCD. Nous sommes d'avis que cette façon de procéder (1) modifie très peu l'interprétation du modèle conceptuel, (2) permet de vérifier l'effet simultané (i.e., l'interaction) des tensions et de la dépendance sur les changements dans les finalités désirées et (3) permet de surcroît d'alléger l'opérationnalisation du modèle. Aussi, sous une conceptualisation découlant de la théorie de l'appraisal (i.e « appraisal » → réponse émotionnelle → « coping ») (Bagozzi 1992), (4) le phénomène de dépendance n'apparaît pas explicitement comme antécédent du « coping ».

Selon l'hypothèse H12, une entreprise qui expérimente de fortes réponses émotionnelles, reconsidère entre autres, les buts poursuivis par l'organisation et, par conséquent, modifie les objectifs désirés par la « consommation » de l'offre de ses fournisseurs. En traitant la dépendance comme variable modératrice, la relation entre la réponse émotionnelle et le changement dans les finalités désirées au niveau de l'offre devrait être plus forte si l'entreprise cliente est dépendante de son fournisseur dans le processus d'adaptation (« coping »). Sous cette perspective, une entreprise cliente qui a besoin de maintenir la relation avec son fournisseur pour atteindre ses objectifs corporatifs et stratégiques, se tournera davantage vers son fournisseur principal, en période de tension, pour résoudre ses problèmes et ainsi espérer diminuer les émotions négatives ressenties.

Pour renforcer l'idée que le phénomène de dépendance demeure lié aux objectifs stratégiques, une étude de Kearns et Lederer (2004) a montré que la dépendance envers les TIC a un impact positif sur l'utilisation de ces technologies pour atteindre un avantage compétitif. Ces résultats impliquent que la dépendance envers les TIC résulte en une plus grande proximité des objectifs corporatifs et des objectifs poursuivis par l'exploitation des TIC. Dans un contexte de dépendance et en se référant aux résultats de Kearns et Lederer (2004), nous sommes portés à croire qu'une reconsidération des objectifs corporatifs, suite à une forte réponse émotionnelle, mènera certainement à la reconsidération des objectifs poursuivis par les TIC. Nous présentons donc la dépendance comme variable modératrice et énonçons l'hypothèse suivante :

**H<sub>13</sub>** : Plus le client est dépendant du prestataire principal de services professionnels en TIC, plus le lien positif entre l'intensité des tensions ressenties et le changement désiré dans les finalités sera élevé.

## CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE

### 4.1 Contexte de l'étude

Nous nous intéressons dans cette étude au phénomène du CVDC dans un contexte de relations interentreprises entre les prestataires de services professionnels en technologies de l'information et des communications (TIC) et leurs clients du segment de la grande entreprise au Québec. Les services professionnels en TIC se définissent comme étant des services qui vont au-delà de l'implantation et comprennent l'intégration de produits dans l'entreprise du client (Lah et al. 2002, p. 3). Des exemples de tels services comprennent la consultation stratégique en matière de TIC et l'impartition des TIC.

Le secteur des services professionnels en TIC a été choisi pour trois raisons. La première raison renvoie à l'importance du marché associé aux services professionnels en TIC. En effet, ce secteur demeure un moteur économique considérable au Québec avec des revenus générés de plus de 3 milliards de dollars en 2004 (Mabrucco et McLean 2004). Parmi les segments de marché associés à l'achat de services professionnels en TIC, nous choisissons d'étudier les grandes entreprises par l'énorme part que ce segment représente au Québec et au Canada (Mabrucco et Mclean 2004; Réseau Inter Logic 2003). Il en découle que ce sont les grandes entreprises clientes qui stimulent et initient les tendances ainsi que les changements majeurs associés à la valeur désirée. Puisque nous sommes intéressés par le CVDC, il semble naturel d'étudier le segment qui pousse le plus les prestataires à innover et à modifier leur offre.

Ensuite, l'environnement du secteur des hautes technologies, caractérisé par l'incertitude technologique, l'incertitude du marché et la volatilité concurrentielle, incitent les entreprises à intégrer de plus en plus d'informations sur les clients dans leur

processus de développement de solutions (Mohr et al. 2005, p.6). Dans un tel environnement, les entreprises doivent développer des solutions en phase avec la valeur désirée de leur client et développer des outils afin d'anticiper le changement (Flint et al. 2002). La deuxième raison renvoie donc à la nécessité pour les entreprises oeuvrant dans un contexte de haute technologie, comme celles du secteur des services professionnels en TIC, d'améliorer leur connaissance des clients.

La troisième raison, liée fortement à la deuxième, réside dans le fait que la commercialisation représente le maillon faible des sociétés de TIC au Québec (Réseau Inter Logiq 2003). Dans le même ordre d'idées, selon « the information technology service marketing association » (ITSMA), la compréhension de la valeur pour le client est apparue comme la barrière numéro un des vendeurs de services et de solutions technologiques (ITSMA 2004).

## **4.2 Étude exploratoire**

Une première phase exploratoire et qualitative est effectuée chez de grands donneurs d'ordre au niveau des services professionnels en TIC. Le design de recherche de cette phase implique 11 entrevues en profondeur au sein de neuf grandes entreprises implantées au Québec. Cinq des neuf entreprises interviewées durant cette phase oeuvrent dans le secteur des services financiers, deux sont des organisations du secteur public, deux autres proviennent du secteur de la distribution de produits et les deux dernières offrent des services professionnels (e.g., firme de génie conseils). Tous les individus rencontrés occupent des postes de vice-président ou directeur au sein de leur organisation respective et tous ont des responsabilités reliées de près à l'achat de services professionnels en TIC. Deux objectifs sont poursuivis lors de l'étude exploratoire. Cette phase sert en premier lieu à vérifier si le modèle sur la valeur désirée développé par Flint et al. (2002), construit dans le contexte du secteur manufacturier de

l'industrie automobile, est applicable au secteur des services professionnels en TIC. En deuxième lieu, cette phase sert de base à l'établissement de nouveaux items lorsqu'aucune mesure adéquate n'existe dans la littérature. En effet, comme le faisaient remarquer Flint et al. (2002), bon nombre de mesures doivent être développées pour que soit testé empiriquement leur modèle.

### **4.3 Étude descriptive**

En seconde phase de cette recherche, nous menons une étude descriptive afin de tester empiriquement le modèle conceptuel développé (Figure 3.1). La présente section explique la méthodologie de la phase descriptive.

#### **4.3.1 Échantillon et collecte de données**

La population pour cette recherche est représentée par les individus occupant des postes de décideurs au sein des grandes entreprises du Québec, acheteuses de services professionnels en TIC. Le choix des répondants est motivé par la nature des variables qui sont incluses dans notre modèle conceptuel. En premier lieu, le sujet doit avoir accès à des informations qui concernent l'ensemble de l'entreprise puisque nous évaluons des variables telles que le dynamisme, les changements organisationnels internes, les performances financières et les tensions ressenties au sein de l'organisation. En second lieu, le répondant doit être en mesure d'évaluer les buts poursuivis par l'achat de services professionnels ainsi que le niveau de dépendance de leur entreprise face à leur prestataire principal. À cet effet, Lapierre (1997) a d'ailleurs montré que les hauts gestionnaires des organisations clientes, comparativement aux autres employés, sont davantage conscients et préoccupés par les « fins » résultant de l'achat de services professionnels. Nous sommes d'avis que les individus occupant ces postes demeurent mieux positionnés pour évaluer d'une part le contexte global de l'entreprise et d'autre

part, les paliers plus abstraits de la HVC (i.e., les conséquences et les finalités désirées). Ajoutons aussi que les organisations approchées dans cette étude proviennent d'une multitude d'industries différentes afin d'éviter les biais associés aux spécificités d'une industrie en particulier.

Le choix d'étudier un échantillon de hauts gestionnaires mène toutefois à expérimenter un problème opérationnel. En effet, l'accès à ces individus demeure un défi de taille. Pour faciliter le recrutement des répondants, nous avons embauché une firme de communication externe. Le mandat de cette firme présente trois volets. Premièrement, parmi la liste d'entreprises de la base de données (625 plus grandes entreprises du Québec), la firme embauchée doit mettre en évidence les organisations qui avaient déjà acheté des services professionnels en TIC. Comme second volet, elle doit recruter un à deux individus fortement impliqués dans le processus décisionnel relativement à l'achat de services professionnels. Pour ce faire, quelques questions sont posées aux répondants potentiels afin de confirmer qu'ils possèdent les connaissances requises pour nous informer sur les phénomènes à l'étude et pour compléter le questionnaire. Enfin, un rendez-vous formel est fixé avec le sujet afin de réaliser une entrevue face à face ou par conversation téléphonique. Une fois les rendez-vous fixés, nous prenons la relève pour réaliser la collecte de données. La durée des entrevues varie d'une heure à une heure et quart. Mentionnons que nous remettons à chacun des répondants, lors de l'entrevue, un document expliquant les objectifs de la recherche ainsi qu'une entente de confidentialité et nous spécifions qu'ils pourront obtenir, s'ils le désirent, un résumé des résultats de la recherche une fois l'étude terminée.

L'unité d'analyse est l'individu représenté soit par un directeur, un vice-président ou autre gestionnaire ayant un pouvoir de décision face à l'achat de services professionnels en TIC. Les répondants sont issus des divisions suivantes : TIC, marketing ou finance. Ces divisions semblent, suite à l'étude exploratoire, les plus concernées par l'achat de ce type de services. La population de l'étude provient des 625



plus grandes entreprises du Québec basée sur les rapports de la revue Les Affaires qui présente les firmes du Québec en ordre décroissant d'envergure. Sur ce nombre, 83 entreprises ont dû être éliminées soit parce qu'elles sont des prestataires de services professionnels en TIC (56), soit parce qu'elles effectuent toutes leurs activités de TIC à l'interne (27). Ainsi, le nombre d'entreprises est réduit à 542 parmi lesquelles 3252<sup>2</sup> personnes occupent des postes qui permettent de croire qu'elles peuvent potentiellement prendre part à la prise de décision en ce qui a trait à l'achat de services professionnels en TIC. Puisque l'unité d'analyse est l'individu, l'échantillon maximum (population) est de 3252 sujets. Les causes de refus de participation à l'étude ont été enregistrées. Les raisons évoquées sont les suivantes : le refus des départements, les politiques de l'entreprise, le manque de temps, le refus des réceptionnistes, le manque de ressources et les restructurations. Le nombre total d'entrevues effectuées est de 406 ce qui représente un taux de réponse de 12,5% (406/3252). Des 406 entrevues, nous avons interviewé deux individus au sein de la même organisation dans 186 cas ( $186 \times 2 = 372$ ) et les autres répondants provenaient de 34 organisations différentes. Sur les 406 questionnaires remplis, nous en avons éliminé 17 qui contenaient un trop grand nombre de réponses manquantes. Ainsi, 389 questionnaires ont été utilisés pour évaluer le biais potentiel associé aux non répondants et pour l'analyse des mesures, représentant finalement un taux de réponses utilisables de 12% (389/3252).

### **Biais de non réponse**

Puisque l'étude a été effectuée sur une période de 8 mois, nous avons vérifié s'il y avait des biais entre les répondants du début et les répondants de la fin en utilisant la méthode d'Armstrong et Overton (1977). La collecte de données a été réalisée en deux vagues (période allant de septembre 2004 à janvier 2005 et période de janvier à mai

---

<sup>2</sup> Ce nombre représente une approximation des individus potentiels pour l'étude: 3 divisions (TIC, finance, marketing) \* 2 individus par division (V-p, directeur) = 6 répondants potentiels par entreprise. 6 répondants par entreprise \* 542 entreprises = 3252 répondants potentiels (population).

2005). Nous avons scindé l'échantillon en trois plutôt qu'en deux pour comparer les biais de non réponse entre les répondants du début et les répondants de la fin de chacune des deux périodes. Nous avons comparé le premier groupe avec le deuxième et le deuxième groupe avec le troisième en analysant les caractéristiques des entreprises et des répondants. Les variables utilisées sont : le nombre d'employés, le chiffre d'affaire, le nombre d'années d'expérience du répondant au sein de l'entreprise, la présence d'un département ou d'un service de TIC et le nombre d'années avec le prestataire principal. Aucune différence significative n'a été observée entre les groupes face à ces différentes variables. Ainsi nous pouvons considérer que le biais des non répondants ne représente pas un problème dans le cadre de notre étude.

### **Indépendance des répondants**

Notre échantillon comprend deux répondants par entreprise dans 186 cas. Puisque l'unité d'analyse de cette recherche est le répondant et non l'entreprise, nous devons nous assurer de l'indépendance entre les sujets pour ne pas introduire un biais associé à la provenance des individus qui ont participé à l'étude. Pour ce faire, nous mesurons la corrélation entre les variables (ou items) issues des répondants provenant d'une même organisation tel que proposé par Ayers et al. (1997). Parmi les corrélations significatives (« t-value » ayant une probabilité  $p < 0.01$ ), aucune corrélation ne dépasse la valeur de 0.45 proposée par Kenny et al. (1998) pour l'analyse de l'indépendance des répondants. Ces résultats confirment que nous pouvons considérer le répondant comme unité d'analyse dans cette étude.

### 4.3.2 Développement du questionnaire

Tel que mentionné auparavant, l'objectif principal de la phase descriptive est de vérifier empiriquement les relations proposées dans le modèle conceptuel inspiré des travaux de Flint et al. (2002). Or, trois contraintes se dressent devant nous dans le développement des mesures et du modèle structurel. Premièrement, comme Flint et al. (2002) le mentionnent, plusieurs mesures doivent être développées puisqu' inexistantes dans la littérature. Deuxièmement, le temps limité qui nous est imparti lors des rendez-vous avec le sujet pour compléter le questionnaire nous oblige à limiter le nombre d'indicateurs associés aux mesures développées. Troisièmement, l'élaboration de modèles statistiques demande idéalement un ratio supérieur à 5 pour 1 entre le nombre de répondants et le nombre de paramètres à estimer (Bentler et Chou 1987). Les facteurs de coûts et de temps limitent le nombre de répondants et, par conséquent, limitent le nombre de paramètres à inclure au sein du modèle. Par conséquent, les étapes du développement des mesures gardent en arrière-plan ces trois contraintes qui doivent être considérées afin que soit testé en entier le modèle conceptuel que nous proposons.

Nous débutons le développement des mesures par la spécification du domaine des construits à l'étude ainsi que la recherche d'échelles validées. Nous utilisons intégralement ou adaptons des mesures déjà existantes et complétons au besoin ces dernières à l'aide des informations récoltées lors des entrevues de la phase exploratoire. Lorsque des mesures doivent être développées, nous utilisons la procédure proposée par Churchill (1979). Ainsi, nous nous référons tout d'abord à la littérature théorique et aux entrevues de la phase exploratoire pour constituer des items représentatifs des mesures à développer. Nous obtenons dès lors un questionnaire préliminaire ensuite soumis à un pré-test réalisé auprès de répondants à la phase qualitative, de chercheurs en marketing

des services et de la haute technologie et de prestataires de services professionnels en TIC. Ces individus ont été sélectionnés en raison de leur expérience et de leurs connaissances sur les thèmes à l'étude. En plus de répondre au questionnaire, on leur demandait de commenter le sens, la clarté, la pertinence et la validité des items utilisés. Aussi, il nous était possible d'évaluer un temps raisonnable pour compléter le questionnaire. Suite au pré-test, certains items ont été modifiés, éliminés ou ajoutés et le questionnaire a ensuite été utilisé pour la collecte finale. Nous présentons, dans les prochaines sous-sections, les mesures utilisées lors de cette étude.

### **Dynamisme**

Flint et al. (2002) énoncent que les changements dans l'environnement externe sont liés aux changements au niveau de la valeur désirée par les clients ainsi qu'aux tensions ressenties au sein de l'organisation. Ces auteurs présentent quatre dimensions associées aux conditions externes : les changements au niveau (1) des clients, (2) des concurrents, (3) des fournisseurs et (4) du macroenvironnement. De façon cohérente avec la conceptualisation offerte par les travaux précédents sur le dynamisme (Achrol et Stern 1988; Duncan 1972; Thompson 1967), la variabilité (Child 1972) et la turbulence (Dess et Beard 1984), le dynamisme est opérationnalisé par l'ampleur des changements que peuvent percevoir les dirigeants d'entreprises en ce qui a trait à l'environnement externe. Nous utilisons une échelle de type Likert à 7 points allant de « aucun changement » (1) à « changement majeur » (7) telle que développée par Cannon et al. (2000). Le construit du dynamisme comprend initialement 46 items adaptés de plusieurs mesures existantes (Achrol et Stern 1988 ; Cannon et al. 2000 ; Dwyer et Welsh 1986 ; Kohli et Jaworski 1990 ; Miller et Droge 1986 ; Wheelwright et Clark 1992), inspirés de recherches qualitatives (Flint et al. 1997 ; 2002 ; Gardial et Woodruff 1997) et complétés par les informations tirées des entrevues de la phase exploratoire. Les 46 items sont regroupés sous les quatre dimensions de la façon suivante : clients (10) ; concurrents (9) ; fournisseurs (10) et macroenvironnement (17). Spécifions que chacun

des quatre construits est multidimensionnel et nous faisons l'hypothèse qu'ils représentent des facteurs de 2<sup>e</sup> ordre impliquant par conséquent que le dynamisme représente un facteur de 3<sup>e</sup> ordre. Puisque, selon la littérature consultée, aucune étude ne présente le dynamisme comme un facteur de 3<sup>e</sup> ordre, nous utilisons ultérieurement les analyses factorielles exploratoires et confirmatoires afin de valider la structure d'ordre supérieur que nous proposons dans le cadre de cette recherche.

### **Changements dans l'environnement interne**

Nous mesurons l'ampleur des changements perçus par les dirigeants d'entreprise au sein de leur organisation au cours des trois dernières années à l'aide d'une échelle de Likert à 7 points allant de « aucun changement » (1) à « changement majeur » (7) (Cannon et al. 2000). Nous utilisons une mesure à plusieurs items inspirée des travaux de Barker III et Barr (2002). Trois dimensions ont été empruntées à ces auteurs : les changements (1) au niveau corporatif (4 items), (2) au niveau de l'unité d'affaire stratégique (5 items) et (3) au niveau de la structure organisationnelle (3 items). Aussi, comme les sujets interrogés lors de la phase exploratoire ont fait mention à plusieurs reprises de changements associés aux défis organisationnels caractérisant l'environnement interne de l'entreprise, nous avons développé six nouveaux items. Ainsi, 19 items permettent de mesurer les changements dans l'environnement interne de l'entreprise. Finalement, nous faisons l'hypothèse que les changements internes représentent un construit de 2<sup>e</sup> ordre expliqué par les quatre dimensions suivantes: les changements au niveau (1) corporatif, (2) de l'unité d'affaire stratégique, (3) de la structure et (4) des défis organisationnels.

## **Performance financière**

La performance financière de l'entreprise est mesurée relativement aux attentes du répondant à l'aide d'une échelle de Likert à 7 points allant de « nettement inférieur aux attentes » (1) à « nettement supérieur aux attentes » (7) (Pelham et Wilson 1996). L'emploi de mesures subjectives de la performance, permet de comparer plus facilement des résultats provenant de différentes industries et de différentes situations (Pelham et Wilson 1996). Aussi, des mesures objectives de la performance sont souvent difficiles à obtenir et sont, dans bien des cas, confidentielles (Pelham et Wilson 1996). Ajoutons que Dess et Robinson (1984) ont trouvé une forte corrélation entre les mesures subjectives et objectives. De plus, Venkatraman et Ramanujam (1987) montrent que les données fournies par les informants sont exposées à moins de variance due à la méthode que les données d'archives. Les arguments de ces chercheurs influents nous incitent à utiliser une mesure subjective de la performance.

Bien que plusieurs chercheurs reconnaissent la nature multidimensionnelle de la performance (e.g., Venkatraman et Ramanujam 1987), nous utilisons dans le cadre de cette recherche uniquement la dimension associée aux performances financières. Nous sommes d'avis que l'objectif premier des entreprises dans une économie de marché reste l'atteinte de performances financières supérieures (Hunt 2000, p.106). De cette façon, les dimensions telles que le succès des nouveaux produits et la croissance ou la part de marché de la firme (Pelham et Wilson 1996) représentent des sous-objectifs qui mènent ultimement à l'atteinte de performances financières supérieures. Nous utilisons donc la mesure à 5 items validée par Pelham et Wilson (1996) sur la profitabilité de l'entreprise. Précisément, nous mesurons, par rapport aux attentes, les bénéfices d'exploitation, le rapport des gains sur les ventes, le flux de trésorerie provenant des opérations, le rendement sur l'investissement et le rendement sur les actifs.

## **Tensions**

Les tensions présentées par Flint, Woodruff et Gardial (2002) renvoient aux émotions négatives. Bagozzi et al. (1995) utilisent une mesure basée sur une liste de 17 émotions (7 positives et 10 négatives) dans le contexte d'un comportement dirigé par les buts (perte de poids). Brown et al. (1997) ont par la suite repris la mesure validée par Bagozzi et al. (1995) dans le contexte de l'évaluation du comportement de vendeurs. Pour la présente étude, nous reprenons uniquement les éléments associés aux émotions négatives de la mesure de Bagozzi et al. (1995) et l'appliquons au contexte d'un comportement des gestionnaires dirigé par les buts. Nous mesurons l'intensité de chaque émotion négative à l'aide d'une échelle de type Likert à 7 points allant de « pas du tout » (1) à « vraiment beaucoup » (7) ressentie. Comme le montrent les résultats de Bagozzi et al. (1995), les émotions négatives peuvent être représentées comme un facteur de 1<sup>er</sup> ordre. Aussi, étant donné l'alpha de Cronbach très élevé ( $\alpha = 0.95$ ) associé à cette dimension, les auteurs utilisent une échelle composite afin de regrouper les émotions négatives en une seule variable lors de leurs analyses subséquentes.

## **Dépendance**

Nous avons adapté la mesure de Ganesan (1994) qui concerne la dépendance d'une firme dans sa relation avec ses prestataires. Nous mesurons cette variable à l'aide d'une échelle de Likert à 7 allant de « Entièrement en désaccord » (1) à « Entièrement en accord » (7). À cette mesure, nous avons ajouté un nouvel item suite aux entrevues de la phase exploratoire. Ainsi, la dépendance du client face à son prestataire principal est représentée par un construit de 1<sup>er</sup> ordre comprenant 5 indicateurs.

## **Mesure sur le changement de la valeur désirée**

Pour mesurer le changement de la valeur désirée, nous avons dû créer une nouvelle mesure car le concept n'a jamais été vérifié empiriquement auparavant. Le développement de cette mesure est d'ailleurs l'objet de la thèse de doctorat de notre collègue Jimmy Skilling. Les détails et les justifications du choix et l'élaboration de la mesure sont présentés dans sa proposition de thèse de doctorat (Skelling 2006). C'est pourquoi nous exposons seulement les principales caractéristiques de la mesure sur les changements dans la valeur désirée.

Tout d'abord, le choix sur la façon de mesurer le changement de la valeur désirée est motivé par les fondements conceptuels proposés par Flint et al. (2002). Spécifiquement, ces auteurs montrent l'existence des trois niveaux hiérarchiques de la valeur désirée (i.e., attributs, conséquences et finalités) et leurs résultats suggèrent que les éléments inclus dans chacun des niveaux changent dans le temps. L'étude exploratoire de la présente recherche valide aussi ces résultats. Notons que les dimensions de chacun des niveaux sont essentiellement issues de la phase exploratoire de cette recherche par l'utilisation combinée des méthodes qualitatives d'entrevues nommées « grand-tour » et « laddering » (Gardial et Woodruff 1997).

Ces méthodes d'entrevues permettent d'identifier plusieurs attributs que les répondants désirent obtenir lorsque ces derniers achètent des services professionnels en TIC. Deux grandes divisions d'attributs se dégagent des réponses des interlocuteurs. En premier lieu, les répondants indiquent qu'ils désirent des attributs qui sont reliés au service en tant que tel. Les attributs qui ont été mentionnés sont : la personnalisation, l'intégration et le prix. Puis, une deuxième division concerne les attributs qui sont relatifs au prestataire et à la relation. Ces attributs sont : la connaissance, l'expertise (technique et relationnelle), l'image corporative, l'expérience et la responsabilité.



Les répondants ont par la suite indiqué cinq conséquences qui sont à l'origine du choix des attributs. Ces cinq conséquences se divisent en deux catégories, soit les bénéfices et les sacrifices. Cette catégorisation des conséquences est conforme à ce que proposent Gardial et Woodruff (1997). De plus, elle est aussi conforme avec la définition la plus courante de la valeur qui stipule que la valeur client est un compromis entre les bénéfices et les sacrifices engendrés lors d'une situation de consommation (Dodds et Monroe, 1985; Lapierre 1997; 2000). Parmi les bénéfices, les répondants ont indiqué l'innovation et la productivité de l'entreprise. Alors que du côté des sacrifices, les interlocuteurs parlent des risques, des coûts monétaires et des coûts non monétaires. Il est à noter qu'en concordance avec la littérature, les répondants ont indiqué qu'ils désirent augmenter les bénéfices et diminuer les sacrifices afin d'augmenter la valeur (Ulaga and Eggert 2006).

Enfin, trois finalités ont clairement été mises en évidence lors de la phase exploratoire : (1) le service à la clientèle, (2) la sécurité des systèmes informatique et (3) la profitabilité. Les répondants cherchent ainsi à atteindre ces grands objectifs par « l'utilisation » de service professionnels en TIC.

Une fois les éléments de la valeur désirée inclus à chaque niveau de la hiérarchie, il faut déterminer comment mesurer le changement dans ces éléments. Skilling (2006) explique que la valeur désirée à un moment donné peut être mesuré par l'importance que le répondant accorde à l'élément en particulier (Anderson et al. 1993). Sous cette approche, plus un élément est considéré comme étant important, plus la valeur désirée est grande. Or, cette mesure permet seulement d'accéder à la valeur désirée par le répondant à un seul point dans le temps. Pour analyser le changement, il faut mesurer deux points dans le temps. La méthode idéale pour y arriver consiste à effectuer une étude longitudinale, mais comme l'explique Skilling (2006), l'accès limité aux répondants, les mouvements de personnels, les contraintes budgétaires, les contraintes de temps et la taille relativement grande de l'échantillon sont tous des

facteurs nous incitant à explorer d'autres types de mesures pour évaluer le changement désiré dans la valeur. Précisément, pour évaluer la valeur désirée à deux points différents dans le temps, nous demandons aux répondants d'indiquer l'importance que leur entreprise a accordé à chaque item dans le passé (point A) et d'indiquer l'importance que leur entreprise va accorder à chaque item dans le futur (point B). La mesure sur le changement de la valeur désirée représente la différence entre les points A et B. La mesure sur le changement s'opérationnalise donc comme suit :  $CDVC = VDF - VDP$  où CDVC est la mesure du changement, VDF est la valeur désirée dans l'avenir et VDP est la valeur désirée dans le passé sur chacun des items.

Puisque VDF et VDP sont mesurées sur une échelle de type Likert à sept points, la mesure CDVC peut prendre une valeur comprise entre -6 et 6. Afin de travailler avec des échelles semblables pour l'ensemble des mesures, nous effectuons une opération mathématique simple sur les résultats finaux de CDVC et ramenons son étendue sur une échelle de sept points. Ainsi, sur chacun des éléments de valeur du CDVD, nous divisons le score par deux et ajoutons quatre. Après ces opérations, les items ayant une valeur de « -6 » prendront une valeur de « 1 », ceux ayant une valeur de « -4 » prendront une valeur de « 2 », et ainsi de suite. En résumé, la variable CDVC mesure directement, sur une échelle à sept points, le changement dans l'importance accordée par le répondant concernant l'élément de valeur contenu dans l'énoncé (item du questionnaire). Il est important de spécifier que le fait d'utiliser une variable qui renvoie au futur modifie quelque peu la signification de la mesure du changement dans la valeur désirée. Formellement, nous ne mesurons pas le changement dans la valeur désirée, mais plutôt le changement désiré dans la valeur. Pour mesurer spécifiquement le changement dans la valeur désirée, il faut mesurer la valeur désirée « actuelle » en deux temps donnée et effectuer ensuite la différence entre les deux valeurs. Toutefois, notre choix d'effectuer une étude transversale ne nous permet pas d'utiliser une telle démarche. Dans le cadre de cette recherche, nous confondons les deux significations et les utilisons de manières interchangeables.

## CHAPITRE 5 : ANALYSE ET RÉSULTATS

### 5.1 Épuration des mesures

Étant donné que la plupart des mesures utilisées dans cette étude sont nouvelles ou adaptées, il faut tout d'abord les épurer afin d'en augmenter la fidélité et de montrer l'unidimensionnalité des construits. Pour ce faire, nous suivons le protocole d'épuration de mesures proposé par Gerbing et Hamilton (1996). Sous cette approche, nous effectuons pour tous les construits à l'étude, des analyses factorielles exploratoires (AFE) comme précurseur des analyses factorielles confirmatoires (AFC). Cette pratique demeure couramment employée dans les recherches empiriques en marketing (e.g., Frels et al. 2003 ; Joshi et Sharma 2004 ; Morgan et al. 2004). Nous éliminons les items qui présentent une trop faible contribution  $\lambda$  au facteur ou une trop grande contribution croisée sur les autres facteurs. À l'aide du calcul de l'alpha de Cronbach  $\alpha$ , nous supprimons aussi les items qui réduisent substantiellement cette mesure de fidélité. Les résultats finaux des AFE sont présentés en annexe (Tableaux A.1, A.3, A.5 et A.8). Spécifions que les AFE sur la performance financière, les tensions et la dépendance engendrent des solutions à un facteur expliquant pourquoi aucun résultat sur ces AFE ne figure dans ce travail. Une solution à un facteur suite à une AFE suggère l'unidimensionnalité du construit et implique aussi que ce construit peut être directement représenté par un facteur de 1<sup>er</sup> ordre lors des AFC subséquentes. Ajoutons que contrairement à nos attentes initiales, nous obtenons une solution à un facteur au niveau des changements chez les concurrents. Finalement, nous constatons les solutions factorielles suivantes pour les autres construits : changements chez les clients (2 facteurs), changements chez les fournisseurs (2 facteurs), changements dans le macroenvironnement (4 facteurs) et changements organisationnels internes (4 facteurs). Ces résultats nous amènent à faire l'hypothèse que ces quatre construits peuvent potentiellement être traités comme des facteurs de 2<sup>e</sup> ordre lors des AFC.

## 5.2 Structure factorielle des construits d'ordre supérieur

Nous présentons dans cette section les étapes employées afin de montrer la structure factorielle des construits d'ordre supérieur. Les résultats détaillés sont présentés en annexe (Tableaux A.2, A.4, A.6, A.7 et A.9).

Expliquons tout d'abord la procédure utilisée pour montrer que le dynamisme peut être opérationnalisé comme un facteur de 3<sup>e</sup> ordre. Comme nous l'avons expliqué dans la section précédente, trois construits inclus dans dynamisme (clients, fournisseurs, macroenvironnement) semblent multidimensionnels. Or, il faut valider cette supposition en montrant que la covariance entre les facteurs de ces construits demeure expliquée par un facteur de 2<sup>e</sup> ordre. Pour ce faire, nous effectuons des AFC de 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> ordre sur les trois construits d'intérêt pris individuellement.

En prenant l'exemple des changements chez les clients, l'AFC de 1<sup>er</sup> ordre comprend deux facteurs qui sont libres de « covarier » entre eux dans l'estimation du modèle. Dans l'AFC de 2<sup>e</sup> ordre, nous supprimons l'estimation de la covariance entre les facteurs de 1<sup>er</sup> ordre et ajoutons un facteur de 2<sup>e</sup> ordre comme variable pouvant expliquer la covariance estimée dans l'AFC de 1<sup>er</sup> ordre (Byrne 1994). Si le modèle de 2<sup>e</sup> ordre demeure statistiquement valide et équivalent à celui de 1<sup>er</sup> ordre, nous pouvons conclure en l'existence d'un facteur latent de 2<sup>e</sup> ordre.

Les résultats des AFC montrent que les trois construits (clients, fournisseurs, macroenvironnement) peuvent être présentés comme des facteurs de 2<sup>e</sup> ordre. En premier lieu, la nature parcimonieuse des facteurs de second ordre et l'absence de différence statistiquement significative (différence dans le  $\chi^2$  présenté en annexe) avec leur modèle de 1<sup>er</sup> ordre correspondant nous incite à préférer la structure factorielle de 2<sup>e</sup> ordre par rapport à celle de 1<sup>er</sup> ordre (Hull et al. 1991). De plus, les indices d'ajustement statistique des modèles satisfont les critères minimums généralement

acceptés ( $\chi^2/df < 3$  Kline (1998), NNFI, CFI  $> .9$  (Hair et al. 1998 p.657), RMSEA  $< .08$  (Hair et al. 1998 p.657)) Aussi, les contributions  $\lambda$  aux facteurs de 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> ordre sont toutes positives et significatives démontrant la validité convergente des structures factorielles proposées (Anderson et Gerbing 1988).

Puisque nous venons de montrer que les construits précédents sont des facteurs de 2<sup>e</sup> ordre, nous pouvons dès lors supposer que le dynamisme représente un facteur de 3<sup>e</sup> ordre expliquant potentiellement la covariance entre les quatre dimensions suivantes : clients, concurrents, fournisseurs et macroenvironnement. Nous validons, avec une procédure similaire à celle énoncée ci-dessus, la supposition que le dynamisme représente un facteur de 3<sup>e</sup> ordre (Annexe : Tableau A.7).

Sous la même approche, l'AFE sur les items associés aux changements organisationnels internes engendre une solution à quatre facteurs. Nous effectuons une AFC de 2<sup>e</sup> ordre en considérant quatre facteurs de 1<sup>er</sup> ordre et un facteur de 2<sup>e</sup> ordre qui représentent les changements organisationnels internes. Nous comparons l'AFC de 2<sup>e</sup> ordre avec l'AFC de 1<sup>er</sup> ordre. Comme le montrent les résultats présentés en annexe (Tableau A.9), la solution de l'AFC implique que le construit associé aux changements organisationnels internes peut être opérationnalisé par un facteur de 2<sup>e</sup> ordre.

### **5.3 Validité et fidélité des modèles de mesures**

Compte tenu du nombre de paramètres à estimer par rapport à la taille de l'échantillon (Bentler et Chou 1987), nous divisons les mesures et les regroupons au sein de cinq modèles distincts. En effet, cette contrainte a souvent mené les chercheurs en marketing (e.g., Doney et Cannon 1997 ; Hewett et Bearden 2001 ; Kohli et Jaworski 1994 ; Li et Kwaku 1999 ; Moorman et Miner 1997 ; Morgan et al. 2004; Vorhies et Morgan, 2004) à évaluer les propriétés psychométriques des mesures à l'aide d'AFC de

taille réduite. Nous évaluons donc la validité convergente de l'ensemble des construits ainsi que leur fidélité par cinq AFC distincts.

Notons que les modèles 3, 4 et 5 sont respectivement associés aux changements désirés dans les attributs, les conséquences et les finalités. Ces mesures, toutes opérationnalisées comme des construits de 3<sup>e</sup> ordre, ont été validées dans le cadre des travaux de doctorat de M. Jimmy Skelling. Puisque nous utilisons le même échantillon, ces résultats sont entièrement transposables dans le cadre du présent travail. Ajoutons seulement que ces modèles de mesure présentent un bon ajustement aux données ( $\chi^2/df < 3$  (Kline 1998), NNFI, CFI  $> .9$  (Hair et al. 1998 p.657), RMSEA  $< .08$  (Hair et al. 1998 p.657)) et que les contributions  $\lambda$  aux facteurs de 1<sup>er</sup>, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> ordre sont toutes positives et significatives démontrant la validité convergente des mesures (Anderson et Gerbing 1988). Ajoutons aussi que la validité discriminante entre les différents construits inclus dans les modèles 3,4 et 5 est démontrée par la procédure proposée par Bagozzi et al. (1991). Les détails de cette procédure sont expliqués ultérieurement puisqu'elle est utilisée pour prouver la validité discriminante des construits au sein des modèles 1 et 2. Finalement, les alphas de Cronbach  $\alpha$  et les indices composites de fidélité  $\rho$  excèdent respectivement les niveaux suggérés de 0.6 et 0.7 (Hair et al. 1998 p.612) montrant par le fait même que les mesures associées aux modèles 3,4 et 5 sont fidèles.

**Tableau 5.1 : Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire de 3<sup>e</sup> ordre pour le premier modèle de mesures**

Facteur de 1 <sup>er</sup> ordre	Item	Facteur de contribution ( $\lambda$ )	T-value <sup>1</sup>	AVE	$\alpha$	p
F1 : Préférences et comportement	Préférences pour les caractéristiques des produits et/ou services	0.488	5.107	0.34	0.75	0.78
	Préférences pour le niveau de qualité des produits et/ou services	0.598	5.952			
	Préférence pour l'importance du prix comme critère de sélection	0.479	5.075			
	Attentes face aux services compris dans le prix global	0.747	6.933			
	Niveau de fidélité	0.598	6.915			
F2 : Besoins en information	Niveau d'exigence	0.609	—			
	Niveau de connaissance des produits/services	0.528	5.425			
	Besoins en ce qui concerne l'accessibilité de l'information en temps réel	0.788	13.006	0.74	0.74	0.90
	Besoins en ce qui concerne l'accès facile à l'information	0.935	—			
	Besoins en ce qui concerne l'accès à l'information en tout temps	0.853	14.529			
F3 : Changements chez les concurrents	Offre de produits et/ou services	0.675	9.785	0.52	0.85	0.84
	Solutions d'affaire	0.750	—			
	Stratégies de vente	0.750	8.071			
	Stratégies de promotion des ventes/publicité	0.745	7.552			
	Technologies	0.675	8.339			
F4 : Offre des fournisseurs	Offre de produits et/ou services	0.704	8.562	0.52	0.79	0.76
	Solutions d'affaire	0.833	—			
	Technologies	0.611	7.361			
F5 : Stratégies marketing mix	Stratégies de vente	0.794	11.299	0.58	0.78	0.80
	Stratégies de promotion des ventes/publicité	0.896	—			
	Stratégies de prix	0.551	7.228			
F6 : Orientation marché	Compréhension de la création de valeur pour vos clients	0.835	13.562	0.71	0.85	0.88
	Compréhension de vos affaires	0.918	—			
	Compréhension des tendances du marché	0.764	12.090			
F7 : Réglementation	Normes gouvernementales relatives aux produits	0.704	—	0.44	0.78	0.76
	Réglementation gouvernementale relative aux industries	0.688	10.253			
	Lois sur la protection de l'environnement	0.622	5.841			
	Réglementation des associations professionnelles relative aux pratiques commerciales	0.632	5.891			
F8 : Économie	Taux d'intérêt	0.612	5.687	0.40	0.67	0.66
	Globalisation	0.521	5.199			
	Stabilité des marchés financiers	0.739	—			
F9 : Démographie	Distribution de la population par âge	0.722	7.918	0.50	0.75	0.75
	Immigration	0.618	6.935			
	Niveau de scolarité	0.780	—			

Tableau 5.1 (suite)

Facteur de 1 <sup>er</sup> ordre		Item	Facteur de contribution ( $\lambda$ )		T-value <sup>1</sup>	AVE	$\alpha$	p
F10 : Technologies		Taux d'amélioration des produits/technologies	0.583		—	0.38	0.57	0.64
		Technologie d'achat « libre-service » pour les clients (i.e. internet et autre)	0.606		5.775			
		Complexité de la technologie	0.648		6.037			
Facteur de 2 <sup>e</sup> ordre		Facteur de 1 <sup>er</sup> ordre	Facteur de contribution ( $\lambda$ )		T-value <sup>1</sup>	AVE		p
Changements chez les clients		Préférences et comportement	0.902		5.268	0.59		0.74
		Besoins en information	0.607		—			
Changements chez les fournisseurs		Orientation marché	0.853		7.707	0.63		0.84
		Stratégies marketing mix	0.836		—			
Changements dans le macroenvironnement		Offre du fournisseur	0.682		7.149			
		Réglementation	0.661		4.789			
		Économie	0.622		4.704	0.57		0.84
		Démographie	0.748		5.454			
		Technologies	0.944		—			
Facteur de 3 <sup>e</sup> ordre		Dimensions	Facteur de contribution ( $\lambda$ )		T-value <sup>1</sup>	AVE		p
Dynamisme		Changements chez les clients	0.930		8.180	0.70		0.90
		Changements chez les concurrents	0.834		6.452			
		Changements chez les fournisseurs	0.725		7.172			
		Changements dans le macroenvironnement	0.851		6.240			
Indices d'ajustement statistique du modèle								
$\chi^2$ (Df)	726.531 (598)							
p	< 0.001							
$\chi^2$ /Df	1.215							
Bentler_Bonett nonnormed fit index (NNFI)	0.944							
Comparative fit index (CFI)	0.950							
Root mean square error of approximation (RMSEA)	0.037							

Note :  $\alpha$  = Alpha de Cronbach;  $\rho$  = indice composite de fidélité ; AVE= average variance extracted (variance moyenne expliquée)  
 1. Probabilité  $p \leq 0.001$  pour toutes les t-value ( $>3.09$ ); Probabilité non calculée pour les paramètres fixés "—".



**Tableau 5.2 : Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire de 2<sup>e</sup> ordre pour le deuxième modèle de mesures**

Facteur de 1 <sup>er</sup> ordre	Item	Facteur de contribution ( $\lambda$ )	T-value <sup>1</sup>	AVE	$\alpha$	$\rho$
F1 : Changements stratégiques	Introduction de nouveaux produits et/ou services	0.529	6.775	0.33	0.72	0.71
	Stratégie de prix	0.701	—	—	—	—
	Niveau de service à la clientèle	0.544	6.874	—	—	—
	Accent sur les activités reliées aux compétences clés	0.576	6.740	—	—	—
F2 : Changements structure	Impartition des activités non reliées aux compétences clés	0.505	6.519	—	—	—
	Changement au niveau des gestionnaires	0.663	7.811	0.55	0.82	0.79
	Niveau de la centralisation des décisions stratégiques	0.774	—	—	—	—
	Niveau de la centralisation des décisions opérationnelles	0.787	14.665	—	—	—
F3 : Changements défis	Questions de sécurité	0.492	—	—	—	—
	Questions de gouvernance	0.721	6.591	—	—	—
	Coût de la réalisation de projets de TIC à l'interne	0.430	4.866	—	—	—
	Création de valeur pour vos clients	0.567	5.942	—	—	—
F4 : Changements corporatifs	Complexité de vos affaires	0.645	5.878	—	—	—
	Acquisition	0.466	6.744	0.44	0.68	0.75
	Réorientation des affaires traditionnelles de l'entreprise	0.740	5.631	—	—	—
	Fusion	0.523	—	—	—	—
F5 : Performance financière	Restructuration	0.857	6.199	—	—	—
	Bénéfices d'exploitation	0.903	17.148	0.66	0.92	0.91
	Rapport des gains sur ventes	0.856	15.857	—	—	—
	Flux de trésorerie provenant des opérations	0.768	13.549	—	—	—
F6 : Tensions	Rendement sur l'investissement	0.748	12.967	—	—	—
	Rendement sur les actifs	0.790	13.660	—	—	—
	Dépression	0.567	8.910	0.50	0.89	0.89
	Frustration	0.756	12.671	—	—	—
	Désappointement	0.737	12.369	—	—	—
	Crainte	0.652	10.500	—	—	—
	Peur	0.740	12.324	—	—	—
	Inconfort	0.762	13.132	—	—	—
	Tristesse	0.727	12.126	—	—	—
	Fâché	0.710	11.884	—	—	—

Tableau 5.2 (suite)

Facteur de 1 <sup>er</sup> ordre		Item	Facteur de contribution ( $\lambda$ )	T-value <sup>1</sup>	AVE	$\alpha$	$\rho$
F7 : Dépendance		Ce prestataire joue un rôle décisif quant à votre rendement futur	0.673	10.784	0.51	0.82	0.80
		Vous êtes dépendant de ce prestataire	0.904	15.490			
		Ce prestataire est important pour vos affaires	0.701	11.323			
		Votre organisation n'accorde pas d'entente d'exclusivité à un prestataire en particulier	0.529	8.119			
Facteur de 2 <sup>e</sup> ordre		Facteur de 1 <sup>er</sup> ordre	Facteur de contribution ( $\lambda$ )	T-value <sup>1</sup>	AVE		$\rho$
Changements organisationnels internes		Changements unité d'affaire stratégique	0.835	9.283	0.51		0.80
		Changements structure	0.772	9.322			
		Changements défis	0.827	6.217			
		Changements corporatifs	0.795	5.889			
Indices d'ajustement statistique du modèle							
$\chi^2$ (Df)		655.863 (485)					
p		< 0.001					
$\chi^2$ /Df		1.352					
Bentler Bonet nonnormed fit index (NNFI)		0.944					
Comparative fit index (CFI)		0.951					
Root mean square error of approximation (RMSEA)		0.039					

Note :  $\alpha$  = Alpha de Cronbach;  $\rho$  = indice composite de fidélité ; AVE= average variance extracted (variance moyenne expliquée)  
 1. Probabilité  $p \leq 0.001$  pour toutes les t-value; Probabilité non calculée pour les paramètres fixés "—".

Tableau 5.3 : Matrice de corrélations et statistiques descriptives<sup>1</sup>

Construits	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Dynamisme	1.00							
2. Changements internes	0.598***	1.00						
3. Performance financière	0.125**	-0.021	1.00					
4. Tensions	0.281***	0.360***	-0.219***	1.00				
5. Dépendance	0.209***	0.205***	-0.036	0.100**	1.00			
6. Changements désirés finalités	0.121**	0.080*	-0.116**	0.102**	0.070*	1.00		
7. Changements désirés conséquences	0.164***	0.158**	-0.088**	0.130***	0.091**	0.688***	1.00	
8. Changements désirés attributs	0.120**	0.142*	-0.038	0.079*	0.092**	0.552***	0.757***	1.00
Moyenne	4.01	4.07	4.05	2.80	3.87	4.36	4.06	4.32
Écart-type	0.84	1.03	1.05	1.11	1.40	0.38	0.34	0.33

1. Les tests-t de signification sont bilatéraux (two-tail); \* =  $p \leq 0.1$ , \*\* =  $p \leq 0.05$ , \*\*\* =  $p \leq 0.01$ , \*\*\*\* =  $p \leq 0.001$

Le modèle 1 (Tableau 5.1) estime le dynamisme comme un facteur de 3<sup>e</sup> ordre comprenant quatre dimensions (clients, concurrents, fournisseurs et macroenvironnement) dont trois de ces dimensions sont des facteurs de 2<sup>e</sup> ordre (clients, fournisseurs et macroenvironnement). Tel que spécifié plus tôt, les changements chez les concurrents représentent un construit de 1<sup>er</sup> ordre. Les changements chez les clients est un construit comprenant deux dimensions : (1) préférences et comportements, et (2) besoins en information. Pour ce qui est du construit associé aux changements chez les fournisseurs, il inclut trois dimensions : (1) l'offre, (2) stratégies marketing mix, et (3) orientation marché. Finalement, les changements dans le macroenvironnement est un construit comprenant quatre dimensions : (1) réglementation, (2) économie, (3) démographie, et (4) technologies. Comme on pouvait s'y attendre, et ce, en raison de la sensibilité de ce test statistique par rapport à la taille de l'échantillon (Bagozzi et Yi, 1988), le chi-carré du modèle 1 est significatif ( $\chi^2(598) = 726.53$ ,  $p < .001$ ). Nous utilisons par conséquent d'autres indices d'ajustement ( $\chi^2/df = 1.22$ , [NNFI] = 0.94 ; [CFI] = 0.95 ; [RMSEA] = 0.037) qui suggèrent tous que le modèle de mesure s'ajuste bien aux données. Ajoutons que les contributions  $\lambda$  aux facteurs de 1<sup>er</sup>, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> ordres sont toutes positives et significatives démontrant la validité convergente des mesures (Anderson et Gerbing 1988). Pour ce qui est de la fidélité des mesures, seulement un construit (technologies) demeure sous les niveaux minimums acceptables à la fois pour l'alpha de Cronbach ( $\alpha = 0.57 < 0.6$ ) et pour l'indice composite de fidélité ( $\rho = 0.64 < 0.7$ ). Puisque cette mesure comprend 14 facteurs, nous pouvons affirmer que les mesures montrent dans l'ensemble un très bon niveau de fidélité.

Au sein du modèle 2 (Tableau 5.2), nous regroupons les construits suivants : changements organisationnels internes, performance financière, tensions et dépendance. Les changements organisationnels internes représentent un facteur de 2<sup>e</sup> ordre comprenant quatre dimensions : les changements au niveau (1) corporatif, (2) de l'unité d'affaire stratégique, (3) de la structure organisationnelle, et (4) des défis

organisationnels. Tous les autres construits sont des facteurs de 1<sup>er</sup> ordre. Tout comme le 1<sup>er</sup> modèle de mesure, le second modèle présente un bon ajustement aux données ( $\chi^2(485) = 655.86$ ,  $p < .001$ ,  $\chi^2/df = 1.35$ , [NNFI] = 0.94 ; [CFI] = 0.95 ; [RMSEA] = 0.039). Spécifions que les contributions  $\lambda$  aux facteurs de 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> ordre sont toutes positives et significatives démontrant la validité convergente des mesures (Anderson et Gerbing 1988). Pour ce qui est de la fidélité des mesures, toutes les valeurs demeurent au-dessus des niveaux minimums acceptables ( $\alpha > 0.6$  et  $\rho > 0.7$  ; Hair et al. 1998 p.657).

Notons qu'un argument ajoutant à la validité convergente réside en des valeurs d'AVE (« average variance extracted ») <sup>3</sup> supérieures à 0.5 (Fornell et Larcker 1981). Un AVE élevé ( $> 0.5$ ) signifie que les items d'un facteur sont fortement corrélés et que chacun d'eux explique en moyenne plus de 50% de la variance du construit latent (facteur). Or, comme nous pouvons le constater aux Tableaux 5.1 et 5.2, certains facteurs de 1<sup>er</sup> ordre présentent des AVE sous le minimum recommandé. Spécifiquement ces facteurs sont associés au dynamisme et aux changements organisationnels internes. On remarque que des études en marketing qui utilisent l'analyse factorielle confirmatoire pour valider des mesures liées à l'environnement externe montrent souvent des AVE inférieures à 0.5 (e.g., Cannon et al. 2000; Pelham et Wilson 1996 ; Zhou et al. 2005)<sup>4</sup>. Pour ce qui est des changements organisationnels internes, Barker III et Barr (2002) utilisent un index<sup>5</sup>, plutôt que l'analyse factorielle, pour mesurer l'ampleur des réorientations stratégiques. Ils expliquent leur choix en avançant que rien ne justifie que les indicateurs compris dans leur index soient corrélés. Ainsi, des items faiblement corrélés n'engendrent pas des facteurs ayant des

<sup>3</sup> L'AVE est calculé par la moyenne des contributions  $\lambda$ , élevées au carré, des items sur le facteur.  
 $AVE = \sum \lambda_i^2 / n$  où  $n$  est le nombre d'items associés au facteur.

<sup>4</sup> Cannon et al. (2000) ainsi que Pelham et Wilson (1996) ne donnent pas la valeur des AVE, mais il est possible de calculer avec la formule de la note 3.

<sup>5</sup> L'index utilisé dans l'étude de Barker III et Barr (2002) consiste à effectuer la moyenne des scores de la liste d'indicateurs pour représenter le construit à l'étude. Il n'y a donc pas d'analyse factorielle effectuée sur les indicateurs.

contributions élevées expliquant en partie les faibles AVE que nous observons pour le construit associé aux changements organisationnels. Par exemple, une entreprise en restructuration n'expérimente pas nécessairement des acquisitions ou vice et versa (voir le facteur de 1<sup>er</sup> ordre « structure » Tableau 5.2). Il ne faut toutefois pas oublier que les mesures, telles qu'opérationnalisées (construits d'ordre supérieur), sont développés dans le cadre de cette étude et demeurent par conséquent de nouvelles mesures. En ce sens, nous observons souvent dans la littérature des AVE inférieurs à 0.5 pour des mesures nouvellement développées ou adaptées (e.g., Cannon et al. 2000 ; Neil et Rose 2005 ; Pelham et Wilson 1996 ; Zhang et al. 2003 ; Zou et Cavusgil 2002 ; Zhou et al. 2005).

Nous vérifions finalement la validité discriminante de tous les construits en se référant à Bagozzi et al. (1991). Sous cette approche, toutes les paires de construits possibles ont été modélisées par des AFC à deux facteurs. Chacun des modèles ainsi construit est calculé deux fois : la première fois en contraignant le coefficient de corrélation entre les deux facteurs à l'unité ( $\phi=1.00$ ) et la deuxième fois en estimant librement ce paramètre. Une valeur significativement plus élevée du chi-carré  $\chi^2$  ( $\Delta\chi^2(1)>3.84$  avec une probabilité  $p < 0.05$ ) associée au modèle contraint implique que le modèle non contraint correspond davantage aux données, et par conséquent, que les construits analysés sont distincts. Selon cette procédure, la validité discriminante de tous les construits est démontrée. Notons que la validité discriminante a été en premier lieu calculée entre les facteurs de 1<sup>er</sup> ordre inclus au sein des construits d'ordre supérieur (Annexe : Tableaux A.10, A.11). Ensuite, la même approche a été effectuée afin de montrer que les construits de 2<sup>e</sup> ordre inclus au sein d'un 3<sup>e</sup> ordre (dynamisme) sont distincts (Annexe : Tableau A.10). Enfin, nous avons vérifié la validité discriminante entre tous les construits finaux qui sont inclus dans le modèle structurel (Annexe : Tableau A.12). Les statistiques descriptives et les corrélations entre les construits finaux sont présentées au Tableau 5.3.

## 5.4. Estimation du modèle structurel

Afin de respecter le ratio de 5 pour 1 entre la taille de l'échantillon et le nombre de paramètres à estimer (Bentler et Chou 1987) dans l'évaluation du modèle structurel, nous réduisons le nombre d'indicateurs des construits d'ordre supérieur (dynamisme, changements internes, changements désirés dans les finalités, les conséquences et les attributs) par le recours à des échelles composites. Les échelles composites sont fréquemment utilisées dans l'estimation des modèles structurels en marketing (e.g., Matsuno et al. 2002 ; Morgan et al. 2004 ; Zhou et al. 2005). Spécifiquement, nous calculons la moyenne pondérée des scores des items qui sont ensuite utilisés comme indicateurs du construit de 2<sup>e</sup> ordre. Le coefficient de pondération est basé sur les contributions  $\lambda$  des items sur les facteurs de 1<sup>er</sup> ordre. Nous choisissons la moyenne pondérée plutôt que la moyenne arithmétique afin de tenir compte de la contribution de chaque item à son facteur. De cette façon, un item qui explique davantage de variance a plus de poids. Cette opération permet aussi de transformer un construit de 2<sup>e</sup> ordre en un construit de 1<sup>er</sup> ordre. En effet, les facteurs de 1<sup>er</sup> ordre deviennent de simples indicateurs puisque leurs items sont regroupés en une seule valeur par le calcul d'une moyenne pondérée. Nous reproduisons cette procédure afin que les construits de 3<sup>e</sup> ordre soient ramenés à des construits de 1<sup>er</sup> ordre<sup>6</sup>. Nous utilisons aussi une échelle composite pour les tensions comme le proposent Bagozzi et al. (1995).

Le Tableau 5.4 expose les résultats de l'estimation du modèle structurel. Les indices associés au modèle ( $\chi^2(151) = 170.81$ ,  $p = 0.13$ ,  $\chi^2/df = 1.13$ , [NNFI] = 0.94 ; [CFI] = 0.95 ; [RMSEA] = 0.039) suggèrent un bon ajustement aux données.

---

<sup>6</sup> Précisément, nous calculons la moyenne pondérée des scores des indicateurs (anciennement des facteurs de 1<sup>er</sup> ordre). La pondération est basée sur les contributions  $\lambda$  des facteurs de 1<sup>er</sup> ordre sur le facteur de 2<sup>e</sup> ordre. Les facteurs de 2<sup>e</sup> ordre deviennent ainsi de simples indicateurs du construit de 3<sup>e</sup> ordre.

**Tableau 5.4 : Résultats des équations structurelles : Paramètres estimés standardisés (t-value)**

Variables endogènes		Changements internes	Performance financière	Tension	Changements désirés finalités	Changements désirés conséquences	Changements désirés attributs
<b>Variables indépendantes</b>							
Dynamisme		0.815**** (8.914)	0.198 (1.162)	-0.042	0.010 (0.061)	-	-
Changements internes		-	-0.038 (-0.208)	0.433*** (2.582)	0.275* (1.420)	-	-
Performance financière		-	-	-0.294**** (-4.147)	-0.236*** (-2.786)	-	-
Tensions		-	-	-	-0.023 (0.268)	-	-
Changements désirés finalités		-	-	-	-	-	-
Changements désirés conséquences		-	-	-	-	0.890**** (10.415)	-
R <sup>2</sup>		0.66	0.03	0.23	0.13	0.79	0.77
<b>Indices d'ajustement statistique du modèle</b>							
$\chi^2$ (Df)			170.805 (151)				
p			0.1290				
$\chi^2$ /Df			1.131				
Bentler_Bonett nonnormed fit index (NNFI)			0.988				
Comparative fit index (CFI)			0.991				
Root mean square error of approximation (RMSEA)			0.025				

\* p < 0.1, \*\* p < 0.05, \*\*\* p < 0.01, \*\*\*\* p < 0.001

Note : Les tests-t de significations sont unilatéraux (one-tail) pour tous les liens



On remarque tout d'abord que les changements désirés au niveau des finalités ont un impact positif sur les changements désirés dans les conséquences ( $\beta = 0.890$ ,  $p < 0.001$ ) supportant  $H_1$ . Les résultats montrent aussi un impact positif des changements dans les conséquences désirées sur les changements désirés dans les attributs ( $\beta = 0.877$ ,  $p < 0.001$ ) appuyant donc  $H_2$ .

Pour ce qui est des relations entre les construits au sein des conditions contextuelles, nous observons en premier lieu que le dynamisme affecte positivement les changements organisationnels internes ( $\beta = 0.815$ ,  $p < 0.001$ ) comme le prévoit  $H_3$ . Tel qu'attendu, le dynamisme, montre un lien non significatif avec les performances financières ( $\beta = 0.198$ ,  $p > 0.10$ ) supportant ainsi  $H_6$ . Par contre, l'impact des changements organisationnels internes sur les performances est négatif et non significatif ( $\beta = -0.038$ ,  $p > 0.10$ ) impliquant que  $H_7$  doit être rejetée.

Attardons-nous maintenant aux relations entre les conditions contextuelles et les changements désirés dans les finalités. Premièrement, contrairement à ce qui est attendu, l'impact positif entre le dynamisme et les changements désirés au sein des finalités est non significatif ( $\beta = 0.010$ ,  $p > 0.10$ ) nous poussant à rejeter  $H_4$ . Ensuite, les changements organisationnels internes ont un impact positif sur les changements désirés dans les finalités ( $\beta = 0.275$ ,  $p < 0.10$ ) supportant par le fait même  $H_5$ . Enfin, tel qu'attendu, les performances financières affectent négativement les changements dans les finalités ( $\beta = -0.236$ ,  $p < 0.01$ ) appuyant  $H_8$ .

Le modèle conceptuel traite aussi des tensions comme conséquence des conditions contextuelles et comme antécédant des changements désirés dans les finalités. Or, contrairement aux attentes, le dynamisme présente un lien négatif non significatif avec les tensions ( $\beta = -0.042$ ,  $p > 0.10$ ) impliquant le rejet de  $H_9$ . Les changements organisationnels ont toutefois un impact positif sur les tensions ( $\beta = 0.433$ ,  $p < 0.01$ ) comme le prévoit  $H_{10}$ . Les performances financières affectent négativement

les tensions ( $\beta = -0.294$ ,  $p < 0.001$ ), ce qui est cohérent avec  $H_{11}$ . Les tensions montrent toutefois un lien non significatif, et de sens contraire à ce qui est appréhendé, avec les changements désirés dans les finalités ( $\beta = -0.023$ ,  $p > 0.10$ ) nous amenant à rejeter  $H_{12}$ .

Pour terminer cette section, le modèle conceptuel prévoit un effet modérateur de la dépendance dans la relation positive entre les tensions et les changements désirés dans les finalités. Le Tableau 5.5 présente les résultats de l'analyse de groupe effectuée afin de tester l'effet modérateur de la dépendance. Nous avons séparé l'échantillon en deux (Kim et al. 2005), selon que les répondants sont dépendants (score supérieur à 4 par rapport à l'échelle de Likert à 7 points) ou non (score inférieur ou égal à 4). Le modèle structurel est alors calculé pour chacun des deux groupes. Nous remarquons une différence significative entre les deux groupes dans le lien entre les tensions et les changements désirés dans les finalités ( $\chi^2 = 6.049$ ,  $p < 0.05$ ). Spécifiquement, nous observons un lien négatif entre les tensions et les changements désirés dans les finalités dans le cas du groupe à faible dépendance ( $\beta = -0.220$ ,  $p < 0.05$ ) et un lien positif pour le groupe ayant un niveau de dépendance élevé ( $\beta = 0.246$ ,  $p < 0.01$ ). Puisque nous nous attendions à un lien positif pour les deux groupes, mais avec une contribution ( $\beta$ ) plus basse pour le groupe à faible dépendance,  $H_{13}$  est partiellement supportée.

**Tableau 5.3 : Résultats de la dépendance comme modérateur**

		Paramètres estimés standardisés (t-value) <sup>1</sup>		$\chi^2$ (Probabilité) <sup>2</sup>
		Faible (n = 97)	Élevé (n = 95)	
<b>Modèle structurel</b>				
Tension	→ Valeur finale	-0.220** (-1.972)	0.246 ** (1.798)	6.049 (.014)

<sup>1</sup> \*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*\*  $p < 0.001$   
 Les tests-t de signification sont unilatéraux (one-tail) pour tous les liens  
<sup>2</sup> Le test du  $\chi^2$  a été effectué en contraignant les paramètres estimés du modèle structurel à l'invariance pour les deux groupes mis à part le lien structurel étudié.

## **CHAPITRE 6 : DISCUSSION**

### **6.1 Relations entre les éléments inclus dans les conditions contextuelles**

Le dynamisme, les changements organisationnels internes et les performances financières sont les trois éléments du modèle inclus au sein des conditions contextuelles. Tout d'abord, comme le montrent les résultats, le dynamisme amène l'entreprise à entamer des changements organisationnels internes. Ceci confirme l'idée que les entreprises cherchent à s'adapter aux pressions exercées par l'environnement externe (Barr et al. 1992; Child et Smith 1987; Leana et Barry 2000) en dirigeant plus particulièrement certaines actions à l'interne (Chattopadhyay et al. 2001; Dutton et Jackson 1987; Pfeffer et Salancik 1978). Les changements organisationnels sont ainsi vus comme des moyens de maintenir un alignement entre l'organisation et l'environnement dynamique (Kraatz et Zajac 2001).

Les résultats montrent ensuite un lien non significatif entre le dynamisme et le niveau de performance financière. Le dynamisme affecte certes les performances de la firme, mais l'effet positif ou négatif du premier élément sur le second ne peut être systématiquement déterminé sans mesurer d'autres variables. En ce sens, un changement précis dans l'environnement peut être perçu comme une menace ou une opportunité par les dirigeants (Dutton et Jackson 1987; Fredrickson 1985; Jackson et Dutton 1988) et les actions ensuite entamées, ainsi que les performances financières générées, dépendent de la capacité de l'organisation à contrer la menace ou à saisir l'opportunité. Nous pouvons donc avancer que l'environnement, qu'il soit dynamique ou non, ne détermine pas directement le niveau des performances financières (Pelham et Wilson 1996).

Contrairement à nos attentes, les changements internes n'affectent pas significativement les performances financières. En ce sens, d'autres études ont montré qu'il n'existait aucune relation directe entre les changements stratégiques et les performances (Kelly et Amburgey 1991; Zajac et Shortell 1989). Bien qu'un des objectifs principaux des changements organisationnels soit l'amélioration des performances (Boeker 1997; Keck et Tushman 1993), bon nombre de ces initiatives résultent en des échecs. Certains chercheurs ont déterminé qu'une des plus grandes causes d'échec concernant les initiatives de changements organisationnels réside en une trop grande résistance aux changements au sein de l'organisation (e.g., Maurer 1996; Strebel 1994; Waddel et Sohal 1998). La résistance aux changements introduit des coûts et des délais supplémentaires (Ansoff 1990) qui sont difficiles à anticiper. Puisque la résistance aux changements semble pouvoir inhiber les effets positifs attendus par des changements organisationnels, nous pensons que cette variable peut être envisagée comme modératrice dans la relation entre les initiatives de changements organisationnels et les performances financières. Or cette variable n'apparaît pas au sein du modèle que nous proposons ici, mais peut certainement être traitée dans de futures recherches.

## **6.2 Antécédents des tensions**

Nous utilisons la théorie de l'appraisal (e.g., Lazarus 1991) afin d'assimiler les conditions contextuelles (i.e., le dynamisme, les changements organisationnels internes et les performances financières) à des éléments évaluatifs (ou appraisal) qui génèrent des émotions. Tel qu'attendu, les changements internes et la perception de mauvaises performances amènent des tensions au sein de l'entreprise. Par contre, le dynamisme n'affecte pas significativement l'intensité des tensions ressenties ce qui va à l'encontre de notre hypothèse. Une explication plausible réside en des significations contradictoires que les répondants attribuent aux changements perçus dans

l'environnement externe. Appelé premier appraisal, un événement est évalué selon le rapport avec le but de ce dernier. Précisément, le premier appraisal renvoie à l'évaluation de l'importance du but poursuivi ainsi qu'à l'évaluation de la « pertinence » de l'événement à affecter le but poursuivi (Scherer 1984). Sous cette perspective, un événement particulier peut, par exemple, représenter une menace pour certaines organisations, être perçu comme une opportunité pour d'autres ou même, être simplement ignoré (Dutton et Jackson 1987; Fredrickson 1985; Jackson et Dutton 1988). Nous pouvons affirmer dès lors que c'est la signification du changement, plutôt que le changement lui-même, qui stimule la présence d'émotions. Or, notre mesure des changements externes évalue seulement l'ampleur du changement et n'inclut pas le rapport au but de l'événement. Une façon intéressante de tester le lien entre l'environnement externe et les émotions ressenties consisterait alors à mesurer l'impact des éléments, inclus dans la mesure du dynamisme, sur les buts poursuivis par l'organisation. En ce sens, il existe déjà des mesures validées associées au premier appraisal (e.g., Nyer 1997; White et al. 2003) au sein d'études empiriques en marketing.

### **6.3 Antécédents des changements désirés dans les finalités**

Selon le modèle proposé dans cette étude, quatre construits ont supposément un impact sur les changements désirés au niveau des finalités poursuivies lors de la « consommation » de services professionnels en TIC. Ces construits sont représentés par le dynamisme, les changements organisationnels internes, la performance financière et les tensions.

En premier lieu, les résultats ont montré que des changements organisationnels internes engendrent des changements désirés dans les finalités. Ces résultats sont cohérents avec une idée importante amenée dans cette étude à savoir que les buts poursuivis par la « consommation » demeurent étroitement liés aux buts globaux de

l'entreprise. Les buts globaux de l'entreprise renvoient aux objectifs poursuivis au travers des activités d'affaires propres à chacune des entreprises pour assurer sa survie. Le fait de mesurer des changements organisationnels internes indique, indirectement, que certains buts et objectifs ont changé au sein de l'entreprise cliente et que, des besoins risquent d'émerger ou de se voir modifier en réponse au nouveau contexte. Ainsi, le déplacement des buts globaux de l'entreprise entraîne un déplacement des buts associés à la « consommation », d'où la présence de changements dans la valeur désirée par le client.

En deuxième lieu, nous montrons que les performances financières influencent les changements désirés dans les finalités. Plus précisément, nous observons que plus le niveau de performance financière est bas relativement aux attentes du répondant, plus il y a de changements désirés dans les finalités associées à la « consommation » de services professionnels en TIC. Inversement, des performances supérieures aux attentes, inhibent les changements dans les finalités désirées. Pour rester dans la perspective des buts globaux de l'entreprise cliente, les performances financières indiquent dans quelle mesure ces buts sont atteints. Ainsi, des performances inférieures aux attentes suggèrent que l'entreprise n'a malheureusement pas réussi à atteindre l'état désiré, poussant par conséquent les dirigeants à revoir et à modifier les buts ainsi que les moyens qui permettent d'atteindre ces buts. Dans le contexte de consommation, les résultats suggèrent un phénomène analogue à savoir que de mauvaises performances financières poussent davantage l'entreprise cliente à reconsidérer les buts poursuivis par la « consommation » d'une offre d'un fournisseur. En résumé, comme plusieurs études le suggèrent (Bagozzi, Dholakia 1999; Bagozzi et al. 1999; Wezel et Saka-Helmhout 2005), les performances passées agissent comme un facteur de motivation par rapport aux intentions et aux actions futures.

En troisième lieu, contrairement à l'hypothèse suggérée, le dynamisme n'a pas d'effet significatif sur les changements désirés dans les finalités. Les résultats tendent

plutôt à montrer que la variable associée aux changements organisationnels internes agit comme médiatrice dans la relation entre le dynamisme et les changements désirés dans les finalités. En lien avec cette interprétation, les changements désirés dans les buts poursuivis par la « consommation » (finalités) surviennent uniquement lorsque le dynamisme résulte en des changements organisationnels internes. Autrement dit, un environnement dynamique n'affecte pas le changement désiré dans les finalités tant que des initiatives internes ne sont pas entreprises afin de répondre aux pressions de l'environnement. Ainsi, ce ne sont que les changements dans l'environnement externe ayant le pouvoir d'affecter significativement les buts de l'entreprise qui amènent des changements désirés dans les finalités. Il faut toutefois noter que l'effet indirect du dynamisme sur le changement désiré dans les finalités, proposé ici, doit être testé formellement puisque nous ne l'avons pas fait dans la présente étude. Nous laissons ainsi la validation de cette proposition pour de futures recherches.

Comme quatrième antécédent, les tensions ne montrent aucun effet significatif sur les changements désirés au niveau des finalités. Or, le niveau de dépendance envers le prestataire principal de services professionnels en TIC, modère clairement le lien entre les tensions et les changements désirés dans les finalités. Les résultats suggèrent, pour les clients plus dépendants de leur prestataire principal de services professionnels en TIC, qu'une augmentation de l'intensité des tensions ressenties mène des changements désirés plus importants dans les finalités. De façon contraire, pour les clients qui ne dépendent pas de leur principal prestataire, les résultats montrent que l'augmentation de l'intensité des tensions engendre une diminution des changements désirés dans les finalités associées à la « consommation » de services professionnels en TIC. Comme nous l'avons vu précédemment, la dépendance renvoie au besoin de l'entreprise cliente de maintenir la relation d'affaire avec son prestataire principal afin d'arriver aux buts désirés (Frazier 1989). Les clients dépendants, en période de tension, vont donc chercher des solutions chez leur prestataire principal afin de réduire l'intensité des émotions négatives ressenties. Puisque le prestataire principal est

important pour le succès des clients dépendants, il reste naturel pour ce dernier de faire appel à ce fournisseur en période plus difficile. À l'inverse, un client qui ne dépend pas de son prestataire principal en TIC, se tournera vers d'autres solutions en période de tension et gardera stables les finalités désirées relativement aux services professionnels en TIC. Les résultats suggèrent ainsi que ce type de clients réduit les tensions en se concentrant sur d'autres éléments que les services professionnels en TIC.

#### **6.4 Hiérarchie de la valeur désirée**

Cette étude valide la hiérarchie de la valeur désirée (Woodruff 1997; Gardial et Woodruff 1997). À cet effet, la phase exploratoire indique clairement que les clients désirent certains attributs de l'offre parce qu'ils mènent à des conséquences qui permettent l'atteinte des finalités désirées. Aussi, nous confirmons, autant par la phase exploratoire que par la phase descriptive, les résultats de Flint et al. (2002) à savoir que les changements dans la valeur désirée se produisent aux trois niveaux de la hiérarchie (i.e., attributs, conséquences et finalités). Une nouveauté importante est toutefois amenée dans cette recherche. Nous validons empiriquement le processus « top-down » associé aux changements dans la valeur désirée. Ainsi, des changements désirés dans les finalités engendrent des changements désirés dans les conséquences et ces derniers induisent à leur tour des changements désirés dans les attributs de l'offre.

Contrairement aux résultats de l'étude exploratoire de Flint et al. (2002), nous n'observons pas une augmentation de la stabilité selon le niveau de la hiérarchie. Spécifiquement, ce sont les changements désirés dans les conséquences qui sont les plus stables (moyenne = 4.06; écart-type = 0.34) suivis des changements désirés dans les attributs (moyenne = 4.32; écart-type = 0.33) et finalement les changements désirés dans les finalités (moyenne = 4.36; écart-type = 0.38). En fait, ce sont les changements désirés au niveau des finalités qui surprennent ici. Cette variable devrait effectivement



être la plus stable parmi les trois. Les trois finalités incluses dans cette variable sont : (1) la profitabilité, (2) le service à la clientèle et (3) la sécurité des systèmes et du réseau. Nous avons ciblé trois causes probables qui peuvent expliquer ces résultats.

En premier lieu, nous pensons que ces résultats surprenants proviennent, en partie, de la nouveauté que représente la sécurité des systèmes et du réseau comme finalité poursuivie par les entreprises. Bien que le libre accès commercial à Internet pour les transactions d'argent et d'informations soit approuvé depuis 1992 (aux États-Unis), la forte croissance et la généralisation de ces pratiques ne sont observables que depuis peu (Mohr et al. 2005, p. 364). Les risques de fraudes électroniques, de piratage ou de vol d'informations ont par conséquent augmenté considérablement durant les dernières années. La protection contre ces risques demeure donc un des facteurs prioritaires lorsqu'une entreprise utilise Internet comme plateforme d'échange avec sa clientèle ou ses différents fournisseurs. Puisque le phénomène de sécurité informatique demeure une finalité désirée relativement récente, les changements associés à ce but sont plus grands comparativement aux changements dans les autres finalités,<sup>7</sup> ayant pour effet d'augmenter la moyenne de la variable « changements désirés dans les finalités ».

Toutefois, même en tenant compte des différences de moyennes, les finalités désirées demeurent aussi instables que les attributs désirés. En plus de changer davantage comparativement aux autres paliers, les finalités désirées varient vers un gain d'importance. Ainsi, les clients désirent de plus en plus que les services professionnels fournis par leur prestataire principal en TIC mènent à l'atteinte des finalités étudiées dans le cadre de cette étude (i.e., profitabilité, satisfaction de la clientèle et sécurité des systèmes et du réseau). Les entreprises anticipent donc le potentiel qu'offrent les services professionnels en TIC à la hausse et exigent davantage de leur prestataire principal à faciliter l'atteinte des états finaux désirés. Cette interprétation est cohérente

---

<sup>7</sup> Profitabilité (moyenne = 4.33; écart-type = 0.43) ; Satisfaction de la clientèle (moyenne = 4.33; écart-type = 0.44); Sécurité des systèmes et du réseau (moyenne = 4.44; écart-type = 0.56).

avec une tendance qui prend de l'importance au Canada : l'impartition des TIC (Vance et Allen 2005). Dans les prévisions effectuées par la firme IDC concernant la période 2004-2009 (Vance et Allen 2005), l'impartition des TIC est estimée à près de 45% des achats de services professionnels en TIC et présente la croissance anticipée la plus importante, parmi les autres types d'achats, avec un taux moyen annuel de 5.8%. Dans le but d'augmenter leur rentabilité, bon nombre d'entreprises délaissent certains processus organisationnels, perçus comme étant non centraux à leurs activités d'affaires capables de générer un avantage compétitif, en les impartissant à des entreprises spécialisées dans ledit processus organisationnel (Schartz 2005). Cette tendance permet donc au client de se concentrer sur ses compétences clefs et d'envisager de meilleures performances. Par conséquent, la valeur désirée associée à l'impartition des TIC se situe davantage dans les niveaux supérieurs de la hiérarchie. En résumé, la tendance récente de donner plus de responsabilités aux prestataires de services professionnels en TIC (e.g., impartition) et le fait que les objectifs poursuivis par ces pratiques sont essentiellement centrés sur une augmentation de la profitabilité, nous incite à croire qu'il est naturel d'observer, dans le contexte particulier de notre étude, que les finalités désirées sont instables sur la période étudiée.

Une dernière explication plausible, relativement à l'instabilité des finalités désirées, réside dans le choix des répondants de cette étude. En effet, les dirigeants d'entreprises sont davantage concernés par les fins que par les moyens liés à l'achat de services professionnels (Lapierre 1997). Cette emphase sur les fins incite les répondants de cette étude à être prédisposés à désirer davantage de changements dans les finalités par rapport aux autres paliers de la hiérarchie.

## CHAPITRE 7 : IMPLICATIONS THÉORIQUES

Notre recherche amène quatre implications importantes pour le développement de théorie sur le changement dans la valeur désirée par le client (CVDC). Premièrement, le CVDC peut être conçu comme une réponse émotionnelle au contexte de l'entreprise lorsque le client est dépendant de son prestataire principal. Notre étude s'inscrit adéquatement dans les théories de l'appraisal (e.g., Lazarus 1991) et montre que les émotions modifient les buts poursuivis par la consommation (Bagozzi et Dholakia 1999 ; Bagozzi et al. 1999) lorsque le client est dépendant de son fournisseur.

En second lieu, cette étude montre que le contexte interne de l'entreprise demeure plus étroitement lié au CVDC que le contexte externe. En se référant à nos résultats, la recherche en marketing doit mettre une emphase particulière sur les facteurs internes indiquant que l'entreprise cliente modifie ses buts et objectifs globaux. En effet, notre étude suggère que ce sont essentiellement la nature dynamique des buts et objectifs globaux de l'entreprise qui entraînent du changement dans la valeur désirée. Nous traitons plus en profondeur des variables que nous croyons pertinentes à étudier plus en profondeur dans la section sur les futures recherches.

Ensuite, cette étude contribue à la recherche sur le CVDC en montrant empiriquement que les trois paliers de la hiérarchie de la valeur client peuvent changer et qu'ils sont liés entre eux au travers du changement sous un processus « top-down ». La validation du processus « top-down » suggère que les attributs d'une offre doivent changer essentiellement parce que les buts poursuivis par la « consommation » ont changé. Notre recherche met donc en évidence l'importance d'augmenter notre compréhension et nos connaissances des finalités désirées par un client dans la relation

entre entreprises puisque ces dernières déterminent, en grande partie, les changements désirés dans les paliers inférieurs de la hiérarchie.

Ajoutons finalement que, contrairement à ce que la littérature sur la valeur désirée avance (e.g., Flint et al. 2002; Gardial et Woodruff 1997), la stabilité des niveaux n'augmente pas nécessairement selon qu'on monte dans la hiérarchie de la valeur désirée. Notre étude montre, dans le contexte d'achat de services professionnels en TIC, que ce sont les finalités désirées qui demeurent le niveau le plus instable. Ces résultats impliquent que les chercheurs ne doivent pas prendre pour acquis que les finalités désirées sont plus stables que les autres niveaux de la hiérarchie et qu'il faut réévaluer la stabilité des paliers selon les contextes d'études.

## CHAPITRE 8 : IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Livrer une valeur supérieure aux clients demeure un élément clef du succès des entreprises (Woodruff 1997). Pour que cet avantage compétitif puisse être soutenu dans le temps, il faut toutefois porter une attention particulière aux changements dans ce que désire le client (Flint et al. 2002). Anticiper le changement dans la valeur désirée permet d'agir plus rapidement que les compétiteurs en constituant une offre adaptée aux besoins futurs. Or, avant d'en anticiper le changement, il faut tout d'abord être en mesure de conceptualiser la valeur désirée. Nous montrons dans cette étude que la valeur désirée représente plus que les simples attributs de l'offre et qu'elle peut se conceptualiser selon trois niveaux d'abstraction que l'on nomme la hiérarchie de la valeur désirée (Woodruff 1997; Gardial et Woodruff 1997). Précisément, nous observons dans cette recherche que les attributs de l'offre sont désirés parce qu'ils amènent, par leurs utilisations ou leurs possessions, des conséquences désirées qui permettent l'atteinte de finalités désirées. La hiérarchie de la valeur désirée suggère que les gestionnaires d'entreprises, qui fournissent une offre à une autre organisation, doivent consacrer davantage d'effort, lors du développement de solutions, à la compréhension des paliers supérieurs de la hiérarchie plutôt que simplement mettre l'emphase sur les attributs (Gardial et Woodruff 1997). En ce sens, le gestionnaire doit adopter une approche « top-down » dans le développement de solutions et ainsi se demander pour cela : quels sont ultimement les buts ou finalités poursuivis par le client lorsqu'il fait affaire avec nous ? Après avoir déterminé l'état final désiré par le client, le fournisseur doit se poser la question suivante : quels sont les moyens qui sont les plus adaptés, relativement au contexte particulier du client, pour atteindre les finalités poursuivies ? Enfin, le fournisseur doit se demander : qu'est ce que nous pouvons inclure dans notre solution d'affaire qui puisse conséquemment permettre l'atteinte des finalités ciblées ? Une emphase sur les niveaux supérieurs de la hiérarchie incite les

fournisseurs à comprendre davantage leur client et minimise le risque que les nouvelles offres développées ne soient pas « adoptées » par le marché. Finalement, les niveaux supérieurs procurent une meilleure base de comparaison avec les offres des compétiteurs (Gardial et Woodruff 1997). Sachant les buts désirés par le client, il demeure plus aisé de comparer deux offres relativement à la capacité de ces dernières à permettre l'atteinte des dits buts désirés, et ce, mêmes si les offres sont différentes au niveau des attributs.

En ce qui a trait aux changements dans la valeur désirée, les résultats montrent que les attributs désirés changent parce que le client souhaite des conséquences associées à la « consommation » de l'offre qui lui permettra d'atteindre des buts (i.e., finalités désirées) qui sont nouveaux ou qui ont été modifiés. Ces résultats suggèrent, encore une fois, que les gestionnaires doivent améliorer leur compréhension des niveaux supérieurs de la hiérarchie puisque ce sont ces derniers qui mènent le client à désirer une nouvelle offre. Notre étude contribue à cette compréhension en montrant que les changements organisationnels internes, stimulés par un environnement dynamique, amènent des changements désirés au niveau du plus haut palier de la hiérarchie (i.e., les finalités désirées). De plus, un niveau de performance financière inférieur aux attentes incite le client à revoir et à modifier les buts poursuivis (ou finalités désirées) par la « consommation » de l'offre. Enfin, les résultats montrent que la présence simultanée de tensions et de dépendance envers le fournisseur principal incite aussi le client à changer les finalités désirées. Les gestionnaires doivent donc évaluer fréquemment la valeur désirée par leur client et les éléments qui engendrent du changement au niveau de cette valeur désirée, à savoir les changements organisationnels internes, le niveau de performance, le niveau de dépendance et les tensions ressenties dans l'entreprise cliente. Faire un suivi rigoureux de ces éléments chez la clientèle s'inscrit dans une orientation marché (Kholi et Jaworski 1990) et procure des informations clefs permettant d'anticiper les changements dans la valeur désirée.

Un dernier argument pour inciter les gestionnaires à évaluer en profondeur les finalités désirées par leur clientèle réside en l'instabilité possible de ces dernières. En effet, notre étude montre que les éléments contenus dans ce niveau sont les moins stables de la hiérarchie dans le contexte d'achat de services professionnels en TIC. Comme nous l'avons expliqué et démontré dans cette recherche, des changements désirés dans les finalités amènent des changements dans les paliers inférieurs impliquant la nécessité d'une nouvelle offre pour répondre à un mouvement des buts poursuivis par la « consommation ». En d'autres termes, il faut s'attendre qu'une instabilité importante du niveau supérieur de la hiérarchie sera associée à l'émergence de nouveaux besoins. Or, négliger les finalités désirées, parce qu'elles sont supposément stables, augmente le risque de réaliser trop tard que l'offre n'est désormais plus adaptée engendrant de moins bonnes performances.

## CHAPITRE 9 : LIMITES ET FUTURES RECHERCHES

Nous terminons le présent document en exposant les limites de notre étude et en proposant des pistes pour de futures recherches sur le CVDC. Premièrement, le modèle structurel développé dans cette étude se base sur des données prises en un seul moment dans le temps, limitant par conséquent la validité des résultats concernant les relations de causes à effets. Le référent temporel, sur lequel toutes les variables se basent (mises à part celles liées au CVDC), est représenté par l'intervalle des trois dernières années précédant le moment de l'entrevue. Dans un tel contexte, il est difficile de déterminer avec certitude quelle variable précède l'autre. Par exemple, est-ce les changements organisationnels internes qui ont un impact sur les performances financières ou est-ce les performances financières passées qui incitent les gestionnaires à entamer des changements organisationnels internes? Ou encore, est-ce que les changements internes chez le répondant se sont produits avant ou après les changements externes mesurés? Le même type de question se pose sur pratiquement toutes les variables du modèle proposé. Nous savons simplement que les éléments mesurés se situent dans un intervalle de trois ans. Comme nous l'avons déjà spécifié, des contraintes liées aux coûts, au temps alloué pour cette recherche, le type de répondant et la taille relativement grande de l'échantillon nous ont incité à récolter nos données par une étude transversale plutôt que longitudinale. Or, étant donné la nature des variables étudiées, il faut envisager de valider les liens de causes à effets par une étude longitudinale. Ce type d'étude peut aussi être utile pour vérifier si la variable « importance future », utilisée pour opérationnaliser la valeur désirée future, s'actualisera lors des prises de mesures subséquentes. Plus simplement, une étude longitudinale nous montrerait si l'anticipation (ou la projection) de la valeur désirée par le répondant (importance future) tend bel et bien vers une valeur désirée actuelle lorsque mesurée ultérieurement. Cette démarche



servirait, en fait, à valider la mesure du changement désiré dans la valeur comme approximation du changement dans la valeur désirée.

Une deuxième limite est associée aux valeurs d'AVE sous la limite minimale recommandée de 0.5 (Fornell et Larcker 1981) pour certains facteurs du dynamisme et des changements organisationnels internes (voir Tableau 5.1 et Tableau 5.2). Comme nous l'avons mentionné dans la section sur la validation des mesures, la raison majeure pouvant expliquer ces résultats réside en des corrélations trop faibles entre les items associés aux facteurs des changements externes et internes. Il est important de répéter que l'opérationnalisation préconisée des mesures du dynamisme et des changements organisationnels internes, comme étant des structures factorielles d'ordre supérieur, demeure à notre connaissance une première dans la recherche en marketing. De futures recherches doivent donc être effectuées afin de raffiner ces construits et afin de trouver une opérationnalisation optimale. Nous proposons une piste intéressante pour arriver à améliorer ces mesures. Nous remarquons que les AVE sur les facteurs d'ordre supérieur, associés au dynamisme et aux changements organisationnels internes, sont tous supérieurs à la valeur de 0.5 (Fornell et Larcker 1981). Ces résultats suggèrent que les facteurs d'ordre supérieur sont fortement corrélés et qu'il serait préférable de construire des items qui capturent directement les construits d'ordre supérieur. Par exemple, trois des quatre facteurs de 1<sup>er</sup> ordre inclus dans le macro-environnement montrent des AVE inférieurs à 0.5 (réglementation = 0.44, économie = 0.40 et technologie = 0.38, voir Tableau 1) impliquant qu'en moyenne, les items expliquent respectivement seulement 44%, 40% et 38% de la variance des construits latents auxquels ils sont associés. Or, au deuxième ordre, le macro-environnement, qui comprend les facteurs de 1<sup>er</sup> ordre suivants : réglementation, économie, démographie et technologie, a un AVE de 0.57 (> 0.5). Ces résultats impliquent qu'au lieu de poser trois ou quatre questions sur chacune des quatre dimensions du macro-environnement comme nous l'avons fait, il serait préférable de construire un item par dimension. Ainsi, une nouvelle mesure du macro-environnement pourrait inclure quatre questions (une par

dimension) que nous savons, par les résultats de cette étude, suffisamment corrélées pour donner de bonnes valeurs d'AVE. De plus, cette approche permettra de simplifier la structure factorielle en réduisant d'un ordre tous les construits d'ordre supérieur. Simplifier la structure factorielle ajouterait à la parcimonie du modèle de mesure. Ajoutons que cette suggestion réduirait considérablement le nombre de paramètres à estimer permettant par conséquent d'inclure de nouvelles variables qui n'ont pas été testées dans le modèle proposé dans cette étude.

Une troisième limite est attribuable à la mesure des tensions. Comme le montre le Tableau 5.3, l'intensité des tensions reste en moyenne faible sur l'ensemble de l'échantillon (moyenne = 2.80; écart-type = 1.11; échelle de 7). Ainsi, pour la majorité des répondants, l'intensité des tensions ne dépasse pas un niveau modéré (valeur de 4 sur l'échelle de mesure). Ces résultats suggèrent que les tensions existent au sein des entreprises, mais sont souvent de faible intensité. Or, les études citées auparavant (e.g., Baldwin et Bengtsson 2004; Bartunek 1984; Eriksson 2004; Hyu 2002; Lundberg et Young 2001; Scheck et Kinicki 2000) laissent entendre que les tensions sont beaucoup plus présentes et intenses que nos résultats le suggèrent. Une explication de ce paradoxe réside peut-être dans l'utilisation d'une mesure des tensions plus ou moins adaptée au contexte de notre étude. Précisément, nous avons opérationnalisé les tensions comme étant des émotions négatives en utilisant une mesure développée par Bagozzi et al. (1995) dans le contexte de la perte de poids. Cette mesure s'applique ainsi à un contexte où le sujet exprime une émotion en relation avec un événement particulier (e.g., réussir ou non les objectifs reliés à la perte de poids). Toutefois, la présente étude cherche à connaître l'intensité des émotions par rapport au contexte général de l'entreprise en demandant directement aux répondants de déterminer l'intensité de chaque émotion énumérée (i.e., dépression, frustration, désappointement, crainte, peur, inconfort, tristesse et colère). Or, le contexte général de l'entreprise demeure un référent vague pour y associer des émotions aussi précises que celles utilisées dans la présente étude. En ce sens, Flint et al. (2002) expliquent que les tensions consistent en de fortes

émotions constantes exprimées par les répondants avec des termes comme : « la panique », « le sentiment d'urgence », « le chaos », « le sentiment d'être tiré de tous les côtés », « la difficulté à garder le rythme ». Ainsi, les répondants ne semblent pas exprimer les tensions en termes d'émotions de base comme la peur, la tristesse ou la colère. Flint et al. (2002) observent plutôt des réponses affectives, plus ou moins spécifiques, qui durent un certain temps et qui peuvent être attribuables au contexte de travail en général. En résumé, puisqu'il nous semble improbable que les tensions soient aussi faibles que les résultats le proposent (Tableau 5.3), il faut à notre avis modifier la mesure des tensions afin de l'adapter au contexte d'étude. Notre objectif n'est pas de connaître la présence d'émotions particulières (e.g., peur, tristesse, colère) au sein de l'entreprise cliente, mais plutôt d'évaluer si le contexte général constitue un environnement suffisamment « stressant » pour générer des réponses émotionnelles qui motivent ensuite les répondants à adopter certains comportements (i.e., changements désirés dans les finalités). Pour ce faire, il serait préférable d'utiliser des items qui renvoient aux tensions telles qu'exprimées par les répondants comme celles observées par Flint et al. (2002). Autrement dit, pour donner davantage de signification à la mesure des tensions aux yeux des répondants, de futures recherches devraient tenter d'utiliser les « termes » et les « expressions » employés par les gestionnaires quand ils expriment les tensions qu'ils ressentent en milieu de travail et non utiliser les émotions « élémentaires » (e.g., dépression, frustration, désappointement, crainte, peur, inconfort, tristesse et colère) qui doivent idéalement être associées à un référent précis pour avoir du sens.

Une autre limite réside en la nature idiosyncrasique de la valeur désirée (Livingston et Zeithaml 1987). Les éléments désirés (attributs, conséquences ou finalités) peuvent tout d'abord varier selon les individus et les organisations. Or, dans cette recherche, les éléments de valeur sont déterminés selon les entrevues de la phase exploratoire ce qui implique un nombre peu élevé de répondants (11 individus). Ainsi, la liste des éléments de valeur désirée incluse au sein de nos mesures n'est donc pas

exhaustive et il est possible d'avoir omis des attributs, conséquences et finalités qui puissent être importants pour certains individus ou organisations de notre échantillon de la phase descriptive. Même au sein de la même organisation, les répondants peuvent attribuer de la valeur à différents éléments (Lapierre 1997). Comme nous l'avons déjà fait remarquer, les répondants de notre étude sont des gestionnaires de haut niveau. La hiérarchie de la valeur désirée peut donc varier selon les postes occupés au sein de l'organisation. Pour avoir un portrait à la fois plus précis et global de ce qui est désiré au sein d'une organisation cliente, il faudrait aussi évaluer la valeur désirée à différents niveaux hiérarchique de l'entreprise. Enfin, les éléments de valeur désirée peuvent varier selon le type d'offre étudié. Dans notre étude, nous traitons de la valeur désirée dans les services professionnels en TIC. Les dimensions incluses au sein des attributs, conséquences et finalités sont certainement différentes pour d'autres contextes de consommation. Ces dimensions ne sont donc pas généralisables et doivent donc être reconstruites pour chaque contexte d'étude.

Nous identifions une cinquième limite reliée au fait que la population étudiée est issue des 625 plus grandes entreprises du Québec. Les résultats de cette recherche peuvent être différents pour des entreprises de plus petite envergure. Aussi, il est possible d'observer des différences pour des populations provenant de d'autres provinces du Canada ou de d'autres pays. Il serait donc intéressant de reproduire cette étude sur la valeur désirée dans les services professionnels en TIC, mais pour des entreprises de plus petite taille ainsi que pour des organisations provenant de d'autres localisations géographiques que le Québec.

Finalement, au sein du modèle structurel, les antécédents expliquent seulement 13% de la variance dans les changements désirés dans les finalités (voir Tableau 5.4). Il est donc primordial de pousser plus loin la recherche de facteurs qui peuvent amener des changements désirés dans la valeur. Comme nous l'avons déjà mentionné, les finalités désirées, poursuivies par la « consommation », changent si les buts globaux de

l'entreprise changeant. Les changements organisationnels internes demeurent une façon indirecte indiquant que les buts globaux de l'organisation ont changé. Il serait donc intéressant d'étudier plus en profondeur la variable « changements organisationnels internes » en incluant d'autres aspects que ceux mesurés dans cette recherche. Sous cette optique, il faudrait envisager d'inclure au sein des changements organisationnels internes, dans de futures recherches, des variables telles que le changement dans les orientations stratégiques, le changement dans la culture organisationnelle, le changement dans les routines ou tout autre élément indiquant que l'entreprise cliente a modifié ses objectifs. Nous croyons à cet effet qu'une des clefs à l'anticipation des changements au niveau de ce qui est désiré dans une offre réside en la détermination de la présence de changements dans ce que l'entreprise cliente est (e.g., taille, structure, culture), dans ce qu'elle souhaite atteindre au sens large par ses activités d'affaires (e.g., orientation, vision, performance attendue) ainsi que dans les moyens utilisés, délibérés ou non, pour atteindre ses objectifs (e.g., ressources, stratégies, tactiques, routines). Comme autres variables pouvant faire l'objet de futures recherches sur les antécédents des changements dans la valeur désirée, nous croyons que les modèles d'adoption de l'innovation (Moore 1991) méritent d'être étudiés. Précisément, les modèles d'adoption catégorisent les clients selon leur prédisposition à s'approprier une innovation. Cinq catégories « d'adopteurs » sont mises en évidence par Moore (1991) : les innovateurs, les visionnaires, les pragmatiques, les conservateurs et les sceptiques (voir aussi Mohr et al. 2005, p.177). Étant donné que les services professionnels en TIC font partie des secteurs à haut contenu technologique, le modèle d'adoption peut déterminer en partie la propension de certaines organisations à changer plus fréquemment que d'autres ce qu'elles désirent. Par exemple, les innovateurs sont fondamentalement enthousiastes face aux technologies et leurs besoins suivent les dernières innovations disponibles, ou en voie de l'être (Mohr et al. 2005). Ainsi, ces types de clients ou d'organisations auraient tendance à changer davantage ce qu'ils désirent obtenir des services professionnels en TIC. Enfin, il existe certes plusieurs autres variables pouvant expliquer les changements dans la valeur désirée et en ce sens, nous incitons les

chercheurs en marketing à pousser davantage la recherche sur le CVDC et ses antécédents.

## **CHAPITRE 10 : CONCLUSION**

En conclusion, loin de nous est la prétention d'avoir fait une étude exhaustive. Étant donné la jeune histoire de l'étude du changement dans la valeur désirée au sein de la littérature académique, nous croyons toutefois que le présent travail contribue à faire avancer nos connaissances sur le phénomène. Nous espérons que nos efforts inciteront d'autres chercheurs à reconnaître l'importance de l'étude de la valeur désirée dans l'avancement de la discipline du marketing. Surtout, nous souhaitons que notre étude stimulera la recherche et que les limites mises en évidence pourront être minimisées ou contournées dans le futur. D'un point de vue managérial, nous espérons que les notions, concepts et implications contenus dans ce travail soient en partie applicables dans le monde « réel » des affaires et qu'ils sauront être efficaces. À cet égard, la compréhension et l'anticipation de la valeur désirée peuvent devenir des compétences formelles au sein des organisations et peuvent, par conséquent, grandement soutenir l'entreprise dans la recherche d'un avantage compétitif. Cette étude s'inscrit dans cette visée et nous pensons qu'elle permet de faire un pas supplémentaire dans cette direction.

## RÉFÉRENCES

ACHROL, R.S. (1991), Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments, *Journal of Marketing*, 55 (4), 77-93.

ACHROL, R.S., ETZEL, M.J. (2003), The Structure of Reseller Goals and Performance in Marketing Channels, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (2), pp. 146-163.

ACHROL, R.S., STERN, L.W. (1988), Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels, *Journal of Marketing Research*, 25 (1), pp.36-50.

AJZEN, I., FISHBEIN, M. (1980), "Predicting and Understanding Consumer Behavior: Attitude-Behavior Correspondance," In *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Eds. Icek Ajzen and Martin Fishbein. Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall, pp.142-172.

ANDERSON, J.C., GERBING D.W. (1988), Structural Equation Modeling in Practice: A review and Recommended Two-Step Approach, *Psychological Bulletin*, 103 (3), pp.411-423.

ANDERSON, J.C., JAIN, D.C., CHINTAGUNTA, P.K. (1993), Customer Value Assessment in Business Markets, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1 (1), pp. 3-29.



ANDERSON, J.C., NARUS, J.A. (2004), *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

ANSOFF, I.H. (1990), *Implanting Strategic Management*, London: Prentice Hall International Ltd.

ARMSTRONG, J.S et OVERTON, T.S. (1977), Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys, *Journal of Marketing Research*, 16 (3), pp. 396-402.

AUDIA, P.G., LOCKE, E.A., SMITH, K.G. (2000), The Paradox of Success: An Archival and Laboratory Study of Strategic Persistence Following Radical Environmental Change, *Academy of Management Journal*, 42 (5), pp.837-853.

AYERS D., DAHLSTROM R., SKINNER S.J. (1997), An Exploratory Investigation of Organizational Antecedents to New Product Success, *Journal of Marketing Research*, 34 (1), pp. 107-116.

BABAKUS, E., YAVAS, U., KARATAPE, O.M., AVCI, T. (2003), The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 31 (3), pp.272-286.

BADOVICK, G.J., BEATTY, S.E. (1987), Shared Organizational Values: Measurement and Impact upon Strategic Marketing Implementation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15 (1), pp.19-26.

BAGOZZI, R.P. (1992), The Self-Régulation of Attitudes, Intentions, and Behavior, *Social Psychology Quarterly*, 55 (2), pp.178-204.

BAGOZZI, R.P., BAUMGARTNER, H., PIETERS, R. (1995), Goal-Directed Emotions, *working paper*, School of Business, University of Michigan.

BAGOZZI, R.P., DHOLAKIA, U. (1999), Goal Setting and Goal Striving in Consumer Behavior, *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue 1999), pp.19-31.

BAGOZZI, R.P., GOPINATH, M., NYER, P.U. (1999), The Role of Emotions in Marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (Spring), pp.184-206.

BAGOZZI, R.P., YI, T. (1988), On the Evaluation of Structural Equation Models, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), pp.74-94.

BAGOZZI, R.P., YI, T., PHILLIPS, L.W. (1991), Assessing Construct Validity in Organizational Research, *Administrative Science Quarterly*, 36 (3), pp. 421-458.

BALDWIN, A.R.G., BENGTSSON, M. (2004), The Emotional Base of Interaction Among Competitors-an Evaluative Dimension of Cognition, *Scandinavian Journal of Management*, 20, pp.75-102.

BARKER III, V.L., BARR, P.S. (2002), Linking Top Manager Attributions to Strategic Reorientation in Declining Firms Attempting Turnarounds, *Journal of Business Research*, 55, pp.963-979.

BARR, P.S., STIMPert, J.L., HUFF, A.S. (1992), Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal, *Strategic Management Journal*, 13 (Special Issue), pp.15-36.

BARTUNEK, J.M. (1984), Changing Interpretative Schemes and Organizational Restructuring: The Exemple of Religious Order, *Administrative Science Quarterly*, 29, pp.355-372.

BECKER, G.M. (1976), *The Economic Approach To Human Behavior*, Chicago: University of Chicago Press.

BENTLER, P.M., CHOU, C.P. (1987), Practical Issues in Structural Modeling, *Sociological Methods and Research*, 16 (1), pp.78-117.

BENTLER, P.M. (1985), *Theory and Implementation of EQS: A Structural Equations Program*, Los Angeles: BMDP Statistical Software.

BEVERLAND, M., et LOCKSHIN, L. (2003), A Longitudinal Study of Customers' Desired Value Change in Business-to-Business Markets, *Industrial Marketing Management*, 32, pp.653-666.

BOEKER, W. (1989), Strategic Change: The Effects of Founding and History, *Academy of Management Journal*, 32, pp.489-515.

BOEKER, W. (1997), Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth, *Academy of Management Journal*, 40 (1), pp.152-170.

BOURGEOIS III, L.J. (1980), Strategy and Environment: A Conceptual Integration, *Academy of Management Review*, 5 (1), pp.25-39.

BOURGEOIS III, L.J. (1985), Strategic Goals, Perceived uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments, *Academy of Management Journal*, 28, pp.548-573.

BROWN, S.P., CRON, W.L., SLOCUM, J.W.Jr. (1997), Effects of Goal-Directed Emotions on Salesperson Volitions, Behavior, and Performance: A Longitudinal Study, *Journal of Marketing*, 61 (Jan), pp.39-50.

BURNS, T., STALKER G.M. (1961), *The Management of Innovation*, Oxford: Oxford University Press, 2001.

BUTZ, H.E., GOODSTEIN, L.D. (1996) Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage, *Organizational Dynamics*, 24, pp.63-77.

BYRNE, B.M. (1994), *Structural Equation Modeling with EQS and EQS/Windows: Basic Concepts, Applications, and Programming*, Thousand Oaks, CA: Sage.

CADOTTE, E.R., STERN, L.W. (1979), A Process Model of Interorganizational Relations in Marketing Channels, *Research in Marketing*, 2, pp.127-158.

CALANTONE, R., GARCIA, R., DRÖGE, C. (2003), The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning, *The Journal of Product Innovation Management*, 20, pp.90-103.

CANNON, J.P., ACHROL, R.S., GUNDLACH, G.T. (2000), Contracts, Norms, and Plural Form Governance, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 28 (2), pp.180-194.

CHATTOPADHYAY, P., GLICK, W.H., HUBER, G.P. (2001), Organizational Actions in Response to Threats and Opportunities, *Academy of Management Journal*, 44 (5), pp. 937-955.

CHILD, J. (1972), Organisational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, *Sociology*, 6 (January), pp. 2-22.

CHILD, J., SMITH, C. (1987), The Context and Process of Organizational Transformation - Cadbury Limited in its Sector, *Journal of Management Studies*, 24 (6), pp.565-593

CHOI, K.S., CHO, W.H., LEE, S., LEE, H., et KIM, C. (2004), The Relationships Among Quality, Value, Satisfaction and Behavioural Intention in Health Care Provider Choice: A South Korean study, *Journal of Business Research*, 57, pp. 913-921.

CHURCHILL, G.A. (1979), A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, *Journal of Marketing Research*, 16 (1), pp. 64-73.

CORFMAN, K.P., LEHMANN, D.R., NARAYANAN S. (1991), Values, Utility, and Ownership: Modeling the Relationships for Consumer Durables, *Journal of Retailing*, 67 (2), pp.184-204.

CRONIN, J. JR., BRADY, M.K., et HULT, G.T.M. (2000), Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments, *Journal of Retailing*, 76(2), pp. 193-218.

CYERT, R.M., MARCH J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

DAY, E., CRASK, M.R. (2000), Value Assessment: The Antecedent of Customer Satisfaction, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 13, pp. 52-50.

DAY, G.S. (1994), The Capabilities of Market-Driven Organizations, *Journal of Marketing*, 58 (4), pp. 37-52.

DESS, G.D., BEARD, D.W. (1984), Dimensions of Organisational Task Environments, *Administrative Science Quarterly*, 29, pp.52-73.

DESS, G.D., ROBINSON, R.B.Jr., (1984), Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit, *Strategic Management Journal*, 5 (July-September), pp.265-273.

DICKSON, P.R. (1992), Toward a General Theory of Competitive Rationality, *Journal of Marketing*, 56 (1), pp.69-83.

DODDS, W.B., MONROE, K.B. (1985), The effect of brand and price information on subjective product evaluations, In *Advances in Consumer Research*, 12, pp. 87– 90.

DONEY, P.M., CANNON, J.P. (1997), An Examination of the Nature of Trust in the Buyer-Seller Relationship, *Journal of Marketing*, 51 (2), pp. 35-51.

DUNCAN, R.B. (1972), Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 20 (September), pp.313-327.

DUTTON, J., JACKSON, S. (1987), Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action, *Academy of Management Review*, 12, pp.76-90.

DWYER F.R., SCHURR, P.H., OH, S. (1987), Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51 (2), pp.11-27.

DWYER, F.R., WELSH, M.A. (1985), Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels, *Journal of Marketing Research*, 22 (November), pp.397-414.

EDWARDS, P.R.P. (1998), Étude Empirique de Déterminants de la Différenciation des Emotions e de leur Intensité, Thèse de Doctorat, Université de Genève, No. 253.

EGGERT, A., ULAGA, W., SCHULTZ, F. (2006), Value Creation in The Relationship Life Cycle: A Quasi-Longitudinal Analysis, *Industrial Marketing Management*, 35 (1), pp.20-27.

EISENHARDT, K.M. (2002), Has Strategy Changed? , *MIT Sloan Management Review*, 43 (2), pp.88-91.

ERIKSSON, C.B. (2004), The Effects of Change Programs on Employees' Emotions, *Personnel Review*, 33 (1), pp.110-126.

FINEMAN, S. (1996), Emotion and Organizing, In *Handbook of Organization Studies*, Eds., S.R. Clegg, C. Hardy, and W.R. Nord, London: Sage.

FLINT, D.J. (1998), *Change in Customers' Desired Value: A grounded Theory Study of Its Nature and Processes Based on Business Customers' Lived Experiences in the U.S. Automobile Industry*, PhD Thesis, University of Tennessee, No UMI: 9903903.

FLINT, D.J., MENTZER, J.T. (2000), Logisticians as Marketers: Their Role When Customers' Desired Value Changes, *Journal of Business Logistics*, 21(2), pp. 19-45.

FLINT, D.J., WOODRUFF, R.B., (2001), The Initiators of Changes in Customers' Desired Value: Results from a Theory Building Study, *Industrial Marketing Management*, 30 (4), pp.321-337.

FLINT, D.J., WOODRUFF, R.B., GARDIAL S.F. (1997), Customer Value Change in Industrial Marketing Relationships: A Call for New Strategies and Research, *Industrial Marketing Management*, 26 (March), pp.163-175.

FLINT, D.J., WOODRUFF, R.B., GARDIAL, S.F. (2002). Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context, *Journal of Marketing*, 66 (4), pp.102-117.

FORNELL, C., LARCKER, D.F. (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18 (1), pp. 39-50.



FRAZIER, G. (1983), Interorganizational exchange behaviour in marketing channels: a broadened perspective, *Journal of Marketing*, 47 pp.68-78.

FREDRICKSON, J. (1985), Effects of Decision Motive and Organizational Performance Level on Strategic Decision Processes, *Academy of Management Journal*, 28, pp.821-843.

FRELS, J.K., SHERVANI, T., SRIVASTAVA R.K. (2003), The Integrated Network Model: Explaining Resource Allocation in Network Market, *Journal of Marketing*, 67 (January), pp.29-45.

FRIJDA, N.H. (1986), *The Émotions*, Cambridge: Cambridge University Press.

GALE, B.T. (1994), *Managing Customer Value*, New York: Free Press.

GANESAN, S. (1994), Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 58 (2), pp.1-19.

GARDIAL, S.F, CLEMONS, D.S., WOODRUFF, R.B., SCHUMANN, D.W., BURNS, M.J. (1994), Comparing Consumers' Recall of Prepurchase and Postpurchase Evaluation Experiences, *Journal of Consumer Research*, 20 (March), pp.548-560.

GARDIAL, S.F., WOODRUFF, R.B. (1997), "Understanding Customer Value," Chapitre 5 du livre: Cadotte, E., and Bruce, H.J., *The Management of strategy in the marketplace*, Knoxville: University of Tennessee, pp. 5.1-5.25.

GASSENHEIMER, J.B., HOUSTON, F.S., DAVIS, J.C. (1998), The Role of Economic Value, Social Value, and Perceptions of Fairness in Interorganizational Relationship Retention Decisions, *Journal of Academy of Marketing Science*, 26 (Fall), p.322-3337.

GERBING, D.W., HAMILTON, J.G. (1996), Viability of Exploratory Factor Analysis as a Precursor to Confirmatory Factor Analysis, *Structural Equation Modeling*, 3 (1), pp.62-71.

GUTMAN, J. (1982), A Means-End Chain Model on Consumer Categorization Processes, *Journal of Marketing*, 46 (2), pp. 60-72.

HAIR J.F., ANDERSON R.E., TATHAM R.L., BLACK W.C. (1998), *Multivariate Data Analysis*, Fifth edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

HAMBRICK, D.C., SCHECTER, S.M. (1983), Turnaround Strategies for Mature Industrial-Product Business Units, *Academy of Management Journal*, 26, pp.231-248.

HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. (1994), *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press.

HAVEMAN, H.A., (1992), Between a Roack and a Hard Place: Organizational Change and Performance Under Conditions of Fundamental Environmental Transformation, *Administrative Science Quarterly*, 37, pp.48-75.

HAYES, B.E. (1992), *Measuring Customer Satisfaction*. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press.

HEWETT, K., BEARDEN, W.O. (2001), Dependence, Trust, and Relational Behavior on the Part of Foreign Subsidiary Marketing Operations: Implications for Managing Global Marketing Operations, *Journal of Marketing*, 65 (October), pp.51-66.

HOLBROOK, M.B. (1994), "The Nature of Consumer Value," In *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Roland T. Rust and Richard L. Oliver, eds. Newbury Park, CA: Sage Publications, 21-71.

HOLBROOK, M.B., CORFMAN, K.P. (1985), "Quality and Value in The Consumption Experience: Phaedrus Rides Again," In *Perceived Quality: How Consumer View Stores And Merchandise*, Jacob Jacoby and Jerry C. Olson, Eds Lexington, pp.31-57.

HOLMLUND, M. (2004). Analyzing Business Relationships and Distinguishing Different Interaction Levels, *Industrial Marketing Management*, 33 (4), pp. 322-337.

HULL, J.A., TEDLIE, J.C., LEHN, D.A. (1991), "Modeling the Relation of Personality Variable to Symptom Complaints: The Unique Role of Negative Affectivity," In *Structural equation modeling: Concepts, issues and applications*, Ed., R.H. Hoyle, London: Sage.

HUNT, S.D. (2000), *A General Theory Of Competition*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

HUNT, S.D., DEROZIER, C. (2004), The Normative Imperatives of Business and Marketing Strategy: Grounding Strategy in Resource-Advantage Theory, *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 19 (1), pp.5-22.

HUNT, S.D., MORGAN, R.M. (1996), The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions, *Journal of Marketing*, 60 (October), pp.107-114.

HUY, Q. (2002), Emotional Balancing: The Role of Middle Managers in Radical Change, *Administrative Science Quarterly*, 47, pp.37-69.

ITSMA (2004), *Training Fish to Fly? Seven Tips to Convert a Product Sales Force to Solutions Selling*, [http://www.itsma.com/training/prof\\_dev/pd\\_052901.html](http://www.itsma.com/training/prof_dev/pd_052901.html).

JACKSON, S., DUTTON, J. (1988), Discerning Threats and Opportunities, *Administrative Science Quarterly*, 33, pp.370-387.

JOHNSON, M. D., SELNES, F. (2004), Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationship, *Journal of Marketing*, 68(2), pp.1-17.

JOSHI, A.W., CAMPBELL A.J. (2003), Effect of Environmental Dynamism on Relational Governance in Manufacturer-Supplier Relationships: A Contingency Framework and an Empirical Test, *Academy of Marketing Science*, 31 (2), pp.176-187.

JOSHI, A.W., SHARMA, S. (2004), Customer Knowledge Development: Antecedents and Impact on New Product Performance, *Journal of Marketing*, 68 (October), pp.47-59.

KEARNS, G.S., LEDERER A.L. (2004), The Impact of Industry Contextual Factors on IT Focus and the Use of IT for Competitive Advantage. *Information and Management*, 41, pp.899-919.

KEATS, B.W., HITT, M.A. (1988), A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance, *Academy of Management Journal*, 31 (3), pp.570-598.

KECK, S.L., TUSHMAN, M.L. (1993), Environmental Organizational Context and Executive Team Structure, *Academy of Management Journal*, 36 (6), pp.1314-1344.

KELLY, D., AMBURGEY, T.L. (1991), Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change, *Academy of Management Journal*, 34, pp.591-612.

KENNY, D.A., KASHY, D.A., BOLGER, N. (1998), *Data Analysis in Social Psychology*, Handbook of social psychology, Boston, MA.

KHALIFA, A.S. (2004), Customer Value: a Review of Recent Literature and an Integrative Configuration, *Management Decision*, 42 (5), pp. 645-666.

KIM, D., CAVUSGIL, S.T., CALANTONE, R.J. (2005), The Role of Information Technology in Supply-Chain Relationships: Does Partner Criticality Matter? *Journal of Business and Industrial Marketing*, pp.169-178.

KLINE, R.B. (1998), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, New York: Guilford Press.

KOHLI, A.K., JAWORSKI, B. (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54 (Avril), pp.1-18.

KOHLI, A.K., JAWORSKI, B. (1994), The Influence of Coworker Feedback on Salespeople, *Journal of Marketing*, 58 (October), pp.82-94.

KOTHANDARAMAN, P., WILSON, D.T. (2001), The Future of Competition, *Industrial Marketing Management*, 30, pp.379-389.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (1997), *Marketing: An Introduction*. 4th ed. Prentice Hall, NJ.

KRAATZ, M.S., ZAJAC, E.J. (2001), How Organizational Resources Affect Strategic Change and Performance in Turbulent Environments: Theory and Evidence, *Organization Science*, 12 (5), pp.632-657.

LAH, T.E., O'CONNOR, S., PETERSON, M. (2002), *Building Professional Services: The Sirens' Song*, Upper Saddle River: Prentice Hall PTR.

LAI, A.W. (1995), Consumer Values, Product Benefits and Customer Value: A Consumption Behavior Approach, In *Advances in Consumer Research*, Association for Consumer Research, pp. 381-388.

LAM, S.Y., SHANKAR, V., ERRAMILLI, M.K., MURTHY, B. (2004), Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (3), pp. 293-311.

LANCASTER, K. (1971), *Consumer Demand: A New Approach*, New York: Columbia University Press.

LAPIERRE, J. (1997). What Does Value Mean in Business-to-Business Professional Services? *International Journal of Service Industry Management*, 8 (5), pp. 377-397.

LAPIERRE, J. (2000), Customer-Perceived Value in Industrial Contexts, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 15 (2/3), pp. 122-140.

LAPIERRE, J., FILIATRAULT, P., and CHEBAT, J.C. (1999), Value Strategy Rather Than Quality Strategy: A Case of Business-to-Business Professional Services, *Journal of Business Research*, 45 (2), pp.235-246.

LAWRENCE, P.R, LORSCH, J.W. (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Graduate School of Business Administration, Boston: Harvard University.

LAZARUS, R.S. (1991), *Emotion and Adaptation*. New York: Oxford.

LAZARUS, R.S., FOLKMAN, M. (1984), *Stress, Appraisal, and Coping*, New York: Springer Publishing Company, Inc.

LEANA, C.R., BARRY, B. (2000), Stability and Change as Simultaneous Experiences in Organizational Life, *Academy of Management Review*, 25 (4), pp.753-759.

LESZINSKI, R., MARN, M.V. (1997), Setting Value, Not Price, *The McKinsey Quarterly*, 1, pp.98-115.

LI, H., KWAKU, A.G. (1999), Marketing Influence and New Product Performance in Chinese Firms, *Journal of International Marketing*, 7 (1), pp.34-56.

LIN, C.H, SHER, P.J, SHIH, H.Y. (2005), Past Progress and Future Directions in Conceptualizing Customer Perceived Value, *International Journal of Service Industry Management*, 16 (4), pp. 318-336.

LINDGREEN, A., and WYNSTRA, F. (2005), Value in Business Markets: What do we Know? Where Are we Going?, *Industrial Marketing Management*, 34 (7), pp. 732-748.

LIU, A.H., LEACH, M.P., et BERNHARDT, K.L. (2005), Examining Customer Value Perceptions of Organizational Buyers when Sourcing from Multiple Vendors, *Journal of Business Research*, 58 (5), pp. 559-68.

LIVINGSTON, F.C., ZEITHAML, V.A. (1987), "Defining, Measuring and Improving Value in Services: The Case of Cable Television," In *Add Value to Your Service*, Ed., Surprenant, C., Chicago, IL: AMA, pp.29-34.

LUI, A.H. (2006), Customer Value and Switching Costs in Business Services: Developing Exit Barriers Through Strategic Value Management, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 21 (1), pp. 30-37.

LUNDBERG, C.C., YOUNG, C.A. (2001), A Note on Emotions and Consultancy, *Journal of Organizational Change Management*, 14 (6), pp.530-538.

MABRUCCO, V. et MCLEAN, D. (2004), The Way Ahead: IDC' s Top Canadian Predictions for the IT Market in 2004, *IDC*, March.

MARCH, J.G., SIMON, H.A. (1958), *Organizations*, New-York: John Wiley.



MATSUNO, K., MENTZER J.T., Özsomer A. (2002), The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance, *Journal of Marketing*, 66 (3), pp.18-32.

MAURER, R. (1996), Using Resistance to Build Support for Change, *The Journal for Quality and Participation*, 19 (3), pp.56-66.

MEDLIN, C.J. (2004), Interaction in Business Relationships: A Time Perspective, *Industrial Marketing Management*, 33 (3), pp.185-193.

MEIER, J.M., ALBRECHT, M.H. (2003), The Persistence Process: Development of a Stage Model For Goal-Directed Behavior, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 (2), pp.43-54.

MENTZER J.T., RUTNER S.M., MATSUNO K. (1996), Application of the Means-End Value Hierarchy Model to Understanding Logistics Service Value, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27 (9/10), pp.630-643.

MILES, M.P., COVIN, J.G., HEELEY, M.B. (2000), The Relationship Between Environmental Dynamism and Small Firm Structure, Strategy, and Performance, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8 (2), pp.63-64.

MILES, R.E., SNOW C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New-York: Mcgraw-Hill.

MILLER, D., DROGE, C. (1986), Psychological and Traditional Determinants of Structure, *Administrative Science Quarterly*, 31 (December), pp.539-560.

MILLER, D., DROGE, C., TOULOUSE, J.M. (1988), Strategic Process and Content as Mediators Between Organizational Context and Structure, *Academy of Management Journal*, 31, pp.544-569.

MINTZBERG, H. (2004), *Le Management: Voyage au Centre des Organisations*, 2e Ed., Paris, Éditions d'Organisation.

MOHR J., SENGUPTA S., SLATER, S. (2005), *Marketing of High-Technology and Innovations*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

MONROE, K.B. (1990), *Pricing. Market Profitable Decision*, 2nd ed., McGraw-Hill, London.

MOORE, G. (1991), *Crossing The Chasm, Marketing and Selling Technology Products to Mainstream Customers*, New York: HarperCollins.

MOORMAN, C., MINER A.S. (1997), The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity, *Journal of Marketing Research*, 34 (February), pp.91-106.

MORGAN, N.A., KALEKA, A., KATSIKEAS, C.S. (2004), Antecedents of Export venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment, *Journal of Marketing*, 68 (1), pp. 90-108.

MOUCHOT, C. (1994), *Les Théories de la Valeur*, Paris : Ed Economica.

MYERS, J.H., SHOCKER, A.D. (1981), The nature of Product-Related Attributes, *Research in Marketing*, 5, pp.211-236.

NEIL, S., ROSE, G.M. (2006), The Effect of Strategic Complexity on Marketing Strategy and Organizational Performance, *Journal of Business Research*, 59 (1), pp.1-10.

NYER, P.U. (1997), A Study of the Relationships Between Cognitive Appraisals and Consumption Emotions, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (4), pp.296-304.

OATLEY, K. (1992), *Best Laid Schemes: The Psychology of Emotions*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.

OATLEY, K., JOHNSON-LAIRD, P.N. (1987), Towards a Cognitive Theory of Emotions, *Cognition and Emotions*, 1, pp.29-50.

OLIVER, R.L. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill.

ORTONY, A., CLORE, G.L., COLLINS, A. (1988), *The cognitive structure of emotions*, Cambridge University Press.

OVERBY, J.W., GARDIAL, S.F., WOODRUFF, R.B. (2004), French Versus American Consumers' Attachment of Value to a Product in a Common Consumption Context: A Cross-National Comparison, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (4), pp. 437-460.

PARASURAMAN, A. (1997), Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), pp. 154-61.

PATTERSON, P.G., SPRENG, R.A. (1997), Modelling the Relationship Between Perceived Value, Satisfaction and Repurchase Intentions in a Business-to-Business, Services Context: an Empirical Examination, *International Journal of Service Industry Management*, 8 (5), pp. 414-434.

PELHAM, A.M., WILSON, D.T. (1996), A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 24 (1), pp.27-43.

PFEFFER, J., SALANCIK, G. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Free Press.

POHJOLA, M. (2002), The New Economy: Facts, Impacts and Policies, *Information economics and policy*, 14, pp.133-144.

RATCHFIRD, B.T. (1975), The New Economic Theory of Consumer Behavior: An Interpretative Essay, *Journal of Consumer Behavior*, 2 (September), pp.65-78.

REICHHELD, F.F. (1994), Loyalty and Renaissance of Marketing, *Marketing Management*, 2 (4), pp10-20.

REICHHELD, F.F., MARKEY, R.G. Jr., HOPTON, C. (2000), The Loyalty Effect: The Relationship Between Loyalty and Profits, *European Business Journal*, 12 (3), pp.134-139.

REICHHELD, F.F., SASSER, W.E. (1990), Zero Defections: Quality Comes to Services, *Harvard Business Review*, 68 (5) pp.105-11.

RÉSEAU INTER LOGIC (2003), Portrait 2003 de l'Industrie des Technologies de l'Information et des Communications, (Décembre), 36 pages.

RICHINS, M.L. (1994a), Special Possessions and the Expression of Material Values, *Journal of Consumer Research*, 21 (December), pp.522-533.

RICHINS, M.L. (1994b), Valuing Things: The Public and Private Meanings of Possessions, *Journal of Consumer Research*, 21(December), pp.504-521.

ROKEACH, M. (1973), *The nature of human values*, New York : Free Press.

SCHARTZ, E. (2005), BPO Is Out, BPU Is In, *Infoworld.com*, p.10.

SCHECK, C.L., Kinicki, A.J. (2000), Identifying the Antecedents of Coping With an Organizational Acquisition: a Structural Assessment, *Journal of Organizational Behavior*, 21 (6), pp.627-648.

SCHERER, K.R. (1984), "On the Nature and Function of Emotion:A Component Process Approach," In *Approches to Emotion*, Eds, K.R. Scherer and P. Ekman. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 293-317.

SCHERER, K.R. (1988), "Criteria for Emotion-Antecedent Appraisal: A Review," In *Cognitive Perspective on Emotion and Motivation*, Eds, V. Hamilton, G.H. Bower, et N.H. Frijda, Dordrecht: Nijhaff, pp. 89-126.

SINHA, I., DESARBO, W.S. (1998), An Integrated Approach Toward the Spatial Modeling of Perceived Customer Value, *Journal of Marketing Research*, 35 (2), pp. 236-249.

SKELLING, J. (2006), Changements Dans la Valeur Désirée des Grandes Entreprises du Québec dans un Contexte de Service Professionnel en TIC, Proposition de Thèse, École Polytechnique de Montréal.

SLATER, S.F., NARVER, J.C. (2000), Intelligence Generation and Superior Customer Value, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), pp. 120-127.

SLOCUM, J.W.Jr, CRON, W.L., BROWN, S.P. (2002), The Effect of Goal Conflict on Performance, *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9 (1), pp.77-89.

SMITH, C.A., ELLSWORTH, P.C. (1985), Patterns of Cognitive Appraisal in Emotion, *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, pp.813-838.

SPITERI, J.M., et DION, P.A. (2004), Customer Value, Overall Satisfaction, End-User Loyalty, and Market Performance in Detail Intensive industries, *Industrial Marketing Management*, 33 (8), pp. 675-687.

STREBEL, P. (1994), Choosing the Right Change Path, *California Management Review*, 36 (2), pp.29-51.

THOMPSON, J.D. (1967), *Organization in Action*. New York: McGraw-Hill Book Company.

TREACY, M., WIERSEMA, F. (1995), *The Discipline of Market Leaders*, HarperCollins, London.

ULAGA, W., EGGERT, A. (2006), Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status, *Journal of Marketing*, 70 (1), pp. 119-136.

VAN DER HAAR, J.K., KEMP, R.G., and OMTA, O. (2001), Creating Value that Cannot Be Copied, *Industrial Marketing Management*, 30 (8), pp. 627-636.

VANCE, D., ALLEN, M. (2005), Canadian IT Market Forecast and Analysis, 2005-2009, *IDC*, May.

VENKATRAMAN, N., PRESCOTT, J.E. (1990), Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Test of Its Performance Implications, *Strategic Management Journal*, 11, pp.1-24.

VENKATRAMAN, N., RAMANUJAM, (1987), Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence, *Journal of Management*, 13 (1), pp.109-122.

VINSON, D.E., SCOTT, J.E., LAMONT, L.M. (1977), The Role of Personal Values in Marketing and Consumer Behavior, *Journal of Marketing*, 41 (April), pp.44-50.

VORHIES, D.W., MORGAN, N.A. (2004), Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Marketing*, 69 (1), pp. 80-89.

WADELL, D., SOHAL, A.S. (1998), Resistance: A Constructive Tool for Change Management, *Management Decision*, 36 (8), pp.543-548.

WALSH, J.W. (1995), Flexibility for Consumer Purchasing for Uncertain Future Tastes, *Marketing Science*, 14 (2), 148-65.

WALSH, P.R. (1995), Dealing with the uncertainties of environmental change by adding scenario planning to the strategy reformulation equation, *Management Decision*, 43 (1), p.113-122.

WEZEL, F.C., SAKA-HELMHOUT, A. (2005), Antecedents and Consequences of Organizational Change: Institutionalizing the Behavioral Theory of the Firm, *Organization Studies*, 27 (2), pp.265-286.

WHEELWRIGHT, S.C., CLARK, K.B. (1992), *Revolutionizing Product Development*. New York: The Free Press.

WHITE, C.J., VARADARAJAN, P.R., DACIN, P.A. (2003), Market Situation Interpretation Cognitive Appraisals and Consumption Emotions in a Mixed-Emotions Context, *Journal of Marketing*, 67 (3), pp.63-79.

WIERSEMA, M.F., BANTEL, K.A. (1993), Top Management Team Turnover as adaptation Mechanism: The Role of The Environment, *Strategic Management Journal*, 14, pp.485-505.



WOODALL, T. (2003), Conceptualising 'Value for the Customer': An Attributional, Structural and Dispositional Analysis, *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 3, pp.1-42.

WOODRUFF, R.B, GARDIAL S.F. (1996), *Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*, Cambridge, MA: Blackwell.

WOODRUFF, R.B. (1997), Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage, *Academy of Marketing Science. Journal*, 25 (2), pp. 139-153.

WOODRUFF, R.B., FLINT, D.J. (2003), Reaserach on Business-to Business Customer Value and Satisfaction, *Advances in Business Marketing and Purchasing*, 12, pp.515-547.

ZAJAC, E.J., KRAATZ, M.F. (1993), A Diametric Model of Strategic Change: Assessing the Antecedents and Consequences of Restructuring in the Higher Education Industry, *Strategic Management Journal*, 14, pp.83-102.

ZAJAC, E.J., SHORTELL, S.M. (1989), Changing Generic Strategic Strategies: Likelihood, Direction, and Performance Implications, *Strategic Management Journal*, 10, pp.413-430.

ZEITHAML, V.A. (1988), Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, *Journal of Marketing*, 52 (3), pp. 2-22.

ZEITHAML, V.A., PARASURAMAN, A., BERRY, L.L. (1990), *Delivering Service Quality*, New York: The Free Press.

ZHANG, C., CAVUSGIL, S.T., ROATH, A.S. (2003), Manufacturer Governance of Foreign Distributor Relationships: Do Relational Norms Enhance Competitiveness in the Export Market, *Journal of International Business Studies*, 34, 550-566.

ZHOU, K.Z., YIM, C.K., TSE, D.K. (2005), The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations, *Journal of Marketing*, 69 (2), pp. 42-60.

ZOU, S., CAVUSGIL, S.T. (2002), The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance, *Journal of Marketing*, 66 (4), pp.40-56.

# ANNEXE A : Résultats AFE, CFA, Validité discriminante

## Dynamisme dans l'environnement externe

### Changements chez les clients

**Tableau A.1 : Résultats de l'analyse factorielle exploratoire (AFE)**

Items	Préférences et comportement		L'accessibilité de l'information	
Préférences pour les caractéristiques des produits et/ou services	0.481		0.311	
Préférences pour le niveau de qualité des produits et/ou services	0.644		0.235	
Préférence pour l'importance du prix comme critère de sélection	0.641		-0.143	
Attentes face aux services compris dans le prix global	0.670		0.164	
Niveau de fidélité	0.676		0.099	
Niveau d'exigence	0.719		0.102	
Niveau de connaissance des produits/services	0.498		0.201	
Besoins en ce qui concerne l'accessibilité de l'information en temps réel	0.153		0.874	
Besoins en ce qui concerne l'accès facile à l'information	0.122		0.901	
Besoins en ce qui concerne l'accès à l'information en tout temps	0.152		0.889	
% de variance expliqué	27.902		26.251	
% de variance cumulé	27.902		54.152	
Alpha de Cronbach	0.7536		0.8831	
K-M-O		0.811		

Tableau A.2 : Résultats de la l'analyse factorielle confirmatoire de 2<sup>e</sup> ordre (AFC)

Facteur de 1 <sup>er</sup> ordre	Item <sup>1</sup>	Facteur de contribution standardisé ( $\lambda$ )	T-value <sup>2</sup>
Préférences et comportement	Préférences pour les caractéristiques des produits et/ou services	0.435	5.768
	Préférences pour le niveau de qualité des produits et/ou services	0.595	7.412
	Préférence pour l'importance du prix comme critère de sélection	0.452	6.074
	Attentes face aux services compris dans le prix global	0.630	7.726
	Niveau de fidélité	0.596	7.855
Besoins en information	Niveau d'exigence	0.651	—
	Niveau de connaissance des produits/services	0.472	6.291
	Besoins en ce qui concerne l'accessibilité de l'information en temps réel	0.813	16.720
	Besoins en ce qui concerne l'accès facile à l'information	0.885	—
	Besoins en ce qui concerne l'accès à l'information en tout temps	0.874	18.157
Facteur de 2 <sup>e</sup> ordre	Facteur de 1 <sup>er</sup> ordre	Facteur de contribution standardisé ( $\lambda$ )	T-value <sup>1</sup>
Changements chez les clients	Préférences et comportement	0.902	5.011
	Besoins en information	0.607	—
Indices d'ajustement statistique du modèle			
	AFC 2 <sup>e</sup> ordre	AFC 1 <sup>er</sup> ordre <sup>3</sup>	$\Delta\chi^2(\Delta df)$ <sup>4</sup>
$\chi^2$ (Df)	60.603 (32)	60.603 (32)	0 (0)
p	<0.01	<0.01	—
$\chi^2/Df$	1.194	1.194	—
Bentler_Bonett nonnormed fit index (NNFI)	0.956	0.956	—
Comparative fit index (CFI)	0.969	0.969	—
Root mean square error of approximation (RMSEA)	0.056	0.056	—

Note :

1. Tous les items ont été mesurés par une échelle de type Likert variant de 1= aucun changement à 7= changements majeurs
2. Probabilité  $p \leq 0.001$  pour toutes les t-value; Probabilité non calculée pour les paramètres fixés "—".
3. Nous présentons aussi les indices d'ajustement associés à l'AFC de 1<sup>er</sup> ordre afin de les comparer à l'AFC de 2<sup>e</sup> ordre.
4. Il n'y a aucune différence significative entre l'AFC de 2<sup>e</sup> ordre et celle de 1<sup>er</sup> ordre.

### Changements chez les fournisseurs

**Tableau A.3 : Résultats de l'analyse factorielle exploratoire (AFE)**

Items	Orientation marché	Stratégies marketing mix	Offre du fournisseur
Compréhension de la création de valeur pour vos clients	0.782	0.354	0.131
Compréhension de vos affaires	0.828	0.227	0.269
Compréhension des tendances du marché	0.834	0.080	0.240
Stratégies de vente	0.077	0.862	0.182
Stratégies de promotion des ventes/publicité	0.265	0.772	0.273
Stratégies de prix	0.284	0.598	0.340
Gestion de la relation avec les clients	0.282	0.585	0.106
Offre de produits et/ou services	0.090	0.210	0.865
Solutions d'affaire	0.244	0.296	0.784
Technologies	0.282	0.155	0.720
% de variance expliqué	25.661	23.771	22.637
% de variance cumulé	25.661	49.432	72.069
Alpha de Cronbach	0.8479	0.7917	0.8063
K-M-O		0.856	

Tableau A.4 : Résultats de la l'analyse factorielle confirmatoire de 2<sup>e</sup> ordre (AFC)

Facteur de 1 <sup>er</sup> ordre	Item <sup>1</sup>	Facteur de contribution standardisé ( $\lambda$ )	T-value <sup>2</sup>
Offre des fournisseurs	Offre de produits et/ou services	0.718	10.655
	Solutions d'affaire	0.943	—
	Technologies	0.754	11.948
Stratégies marketing mix	Stratégies de vente	0.589	11.219
	Stratégies de promotion des ventes/publicité	0.764	—
	Stratégies de prix	0.715	10.352
Orientation marché	Compréhension de la création de valeur pour vos clients	0.774	16.091
	Compréhension de vos affaires	0.917	—
	Compréhension des tendances du marché	0.765	15.861
Facteur de 2 <sup>e</sup> ordre	Facteur de 1 <sup>er</sup> ordre	Facteur de contribution standardisé ( $\lambda$ )	T-value <sup>1</sup>
Changements chez les fournisseurs	Offre du fournisseur	0.732	12.346
	Stratégies marketing mix	0.900	—
	Orientation marché	0.782	12.747
Indices d'ajustement statistique du modèle			
	AFC 2 <sup>e</sup> ordre	AFC 1 <sup>er</sup> ordre <sup>3</sup>	$\Delta\chi^2(\Delta df)$ <sup>4</sup>
$\chi^2$ (Df)	32.075 (20)	32.075 (19)	0 (1) < 3.84 (1)
p	< 0.1	< 0.1	—
$\chi^2/df$	1.604	1.688	—
Bentler_Bonnet nonnormed fit index (NNFI)	0.982	0.982	—
Comparative fit index (CFI)	0.990	0.990	—
Root mean square error of approximation (RMSEA)	0.047	0.047	—

Note :

1. Tous les items ont été mesurés par une échelle de type Likert variant de 1= aucun changement à 7= changements majeurs
2. Probabilité  $p \leq 0.001$  pour toutes les t-value; Probabilité non calculée pour les paramètres fixés "—".
3. Nous présentons aussi les indices d'ajustement associé à l'AFC de 1<sup>er</sup> ordre afin de les comparer à l'AFC de 2<sup>e</sup> ordre.
4. Il n'y a aucune différence significative entre l'AFC de 2<sup>e</sup> ordre et celle de 1<sup>er</sup> ordre avec une probabilité  $p \leq 0.05$ .

## Changements dans le macroenvironnement

Tableau A.5 : Résultats de l'analyse factorielle exploratoire (AFE)

Items	Réglementation	Economie	Démographie	Technologie
Normes gouvernementales relatives aux produits	0.873	0.051	0.080	0.080
Réglementation gouvernementale relative aux industries	0.871	0.117	0.030	0.047
Lois sur la protection de l'environnement	0.695	0.023	0.113	0.101
Réglementation des associations professionnelles relative aux pratiques commerciales	0.605	0.050	0.253	0.219
Taux de change	-0.133	0.790	-0.104	-0.093
Taux d'intérêt	0.211	0.667	0.252	0.079
Globalisation	0.017	0.740	-0.072	0.228
Stabilité des marchés financiers	0.210	0.679	0.244	0.080
Distribution de la population par âge	0.092	-0.045	0.779	0.253
Immigration	0.098	0.197	0.745	0.104
Niveau de scolarité	0.200	0.043	0.786	0.122
Taux d'amélioration des produits/technologies	0.010	0.093	0.378	0.627
Technologie d'achat « libre-service » pour les clients (i.e. internet et autre)	0.236	0.218	0.080	0.671
Complexité de la technologie	0.136	0.036	0.134	0.820
% de variance expliqué	29.126	13.661	11.981	7.454
% de variance cumulé	29.126	42.787	54.768	62.221
Alpha de Cronbach	0.7745	0.7268	0.7459	0.5682
K-M-O		0.7745		

Tableau A.6 : Résultats de la l'analyse factorielle confirmatoire de 2<sup>e</sup> ordre (AFC)

Facteur de 1 <sup>er</sup> ordre	Item <sup>1</sup>	Facteur de contribution standardisé ( $\lambda$ )	T-value <sup>2</sup>
Réglementation	Normes gouvernementales relatives aux produits	0.704	—
	Réglementation gouvernementale relative aux industries	0.688	11.628
	Lois sur la protection de l'environnement	0.622	6.525
	Réglementation des associations professionnelles relative aux pratiques commerciales	0.632	6.823
Économie	Taux d'intérêt	0.612	6.654
	Globalisation	0.521	5.762
	Stabilité des marchés financiers	0.739	—
Démographie	Distribution de la population par âge	0.722	8.380
	Immigration	0.618	8.066
	Niveau de scolarité	0.780	—
Technologies	Taux d'amélioration des produits/technologies	0.583	—
	Technologie d'achat « libre-service » pour les clients (i.e. internet et autre)	0.606	5.941
	Complexité de la technologie	0.648	6.132
Facteur de 2 <sup>e</sup> ordre	Facteur de 1 <sup>er</sup> ordre	Facteur de contribution standardisé ( $\lambda$ )	T-value <sup>1</sup>
Changements dans le macroenvironnement	Réglementation	0.661	6.173
	Économie	0.622	5.968
	Démographie	0.748	7.339
	Technologies	0.944	—
Indices d'ajustement statistique du modèle			
	AFC 2 <sup>e</sup> ordre	AFC 1 <sup>er</sup> ordre <sup>3</sup>	$\Delta\chi^2(\Delta df)$ <sup>4</sup>
$\chi^2$ (Df)	77.616 (60)	75.673 (58)	1.94 (2) < 5.99 (2)
p	< 0.1	< 0.1	—
$\chi^2/Df$	1.294	1.305	—
Bentler_Bonnet nonnormed fit index (NNFI)	0.971	0.970	—
Comparative fit index (CFI)	0.978	0.977	—
Root mean square error of approximation (RMSEA)	0.037	0.037	—

Note :

1. Tous les items ont été mesurés par une échelle de type Likert variant de 1= aucun changement à 7= changements majeurs
2. Probabilité  $p \leq 0.001$  pour toutes les t-value; Probabilité non calculée pour les paramètres fixés "—".
3. Nous présentons aussi les indices d'ajustement associé à l'AFC de 1<sup>er</sup> ordre afin de les comparer à l'AFC de 2<sup>e</sup> ordre.
4. Il n'y a aucune différence significative entre l'AFC de 2<sup>e</sup> ordre et celle de 1<sup>er</sup> ordre avec une probabilité  $p \leq 0.05$ .



Tableau A.7 : Résultats de la l'analyse factorielle confirmatoire de 3<sup>e</sup> ordre (AFC)

Facteur de 1 <sup>er</sup> ordre	Item <sup>1</sup>	Facteur de contribution standardisé ( $\lambda$ )	T-value <sup>2</sup>
F1 : Préférences et comportement	Préférences pour les caractéristiques des produits et/ou services	0.488	5.107
	Préférences pour le niveau de qualité des produits et/ou services	0.598	5.952
	Préférence pour l'importance du prix comme critère de sélection	0.479	5.075
	Attentes face aux services compris dans le prix global	0.747	6.933
	Niveau de fidélité	0.598	6.915
F2 : Besoins en information	Niveau d'exigence	0.609	—
	Niveau de connaissance des produits/services	0.528	5.425
	Besoins en ce qui concerne l'accessibilité de l'information en temps réel	0.788	13.006
	Besoins en ce qui concerne l'accès facile à l'information	0.935	—
	Besoins en ce qui concerne l'accès à l'information en tout temps	0.853	14.529
F3 : Changements chez les concurrents	Offre de produits et/ou services	0.675	9.785
	Solutions d'affaire	0.750	—
	Stratégies de vente	0.750	8.071
	Stratégies de promotion des ventes/publicité	0.745	7.552
	Technologies	0.675	8.339
F4 : Offre des fournisseurs	Offre de produits et/ou services	0.704	8.562
	Solutions d'affaire	0.833	—
	Technologies	0.611	7.361
F5 : Stratégies marketing mix	Stratégies de vente	0.794	11.299
	Stratégies de promotion des ventes/publicité	0.896	—
	Stratégies de prix	0.551	7.228
F6 : Orientation marché	Compréhension de la création de valeur pour vos clients	0.835	13.562
	Compréhension de vos affaires	0.918	—
	Compréhension des tendances du marché	0.764	12.090
F7 : Réglementation	Normes gouvernementales relatives aux produits	0.704	—
	Réglementation gouvernementale relative aux industries	0.688	10.253
	Lois sur la protection de l'environnement	0.622	5.841
	Réglementation des associations professionnelles relative aux pratiques commerciales	0.632	5.891
	Taux d'intérêt	0.612	5.687
F8 : Économie	Globalisation	0.521	5.199
	Stabilité des marchés financiers	0.739	—
	Distribution de la population par âge	0.722	7.918
	Immigration	0.618	6.935
	Niveau de scolarité	0.780	—

Tableau A.7. (Suite)

Facteur de 1 <sup>er</sup> ordre		Item <sup>1</sup>	Facteur de contribution standardisé (λ)	T-value <sup>2</sup>		
F10 : Technologies		Taux d'amélioration des produits/technologies	0.583	—		
		Technologie d'achat « libre-service » pour les clients (i.e. internet et autre)	0.606	5.775		
		Complexité de la technologie	0.648	6.037		
Facteur de 2 <sup>e</sup> ordre		Facteur de 1 <sup>er</sup> ordre	Facteur de contribution standardisé (λ)	T-value <sup>1</sup>		
Changements chez les clients	Changements chez les fournisseurs	Préférences et comportement	0.902	5.268		
		Besoins en information	0.607	—		
Changements chez les fournisseurs	Changements dans le macroenvironnement	Orientation marché	0.853	7.707		
		Stratégies marketing mix	0.836	—		
Changements dans le macroenvironnement		Offre du fournisseur	0.682	7.149		
		Réglementation	0.661	4.789		
		Économie	0.622	4.704		
		Démographie	0.748	5.454		
		Technologies	0.944	—		
Facteur de 3 <sup>e</sup> ordre		Dimensions	Facteur de contribution standardisé (λ)	T-value <sup>1</sup>		
Dynamisme		Changements chez les clients	0.930	8.180		
		Changements chez les concurrents	0.834	6.452		
		Changements chez les fournisseurs	0.725	7.172		
		Changements dans le macroenvironnement	0.851	6.240		
Indices d'ajustement statistique du modèle						
$\chi^2$ (Df)	AFC 3 <sup>e</sup> ordre	AFC 2 <sup>e</sup> ordre <sup>3</sup>	$\Delta\chi^2$ (Δdf) <sup>4</sup>	AFC 1 <sup>er</sup> ordre <sup>5</sup>	$\Delta\chi^2$ (Δdf) <sup>6</sup>	
726.531 (598)	726.531 (598)	721.458 (596)	5.07 (2) < 5.99 (2)	682.147 (568)	39.31 (28) < 41.34 (28)	
p	< 0.001	< 0.001	—	< 0.001	—	
$\chi^2/df$	1.215	1.211	—	1.201	—	
Bentler_Bonett nonnormed fit index (NNFI)	0.944	0.945	—	0.948	—	
Comparative fit index (CFI)	0.950	0.951	—	0.955	—	
Root mean square error of approximation (RMSEA)	0.037	0.037	—	0.036	—	

Note :

1. Tous les items ont été mesurés par une échelle de type Likert variant de 1= aucun changement à 7= changements majeurs
2. Probabilité  $p \leq 0.001$  pour toutes les t-value; Probabilité non calculée pour les paramètres fixés "—" "n"
3. Nous présentons aussi les indices d'ajustement associé à l'AFC de 2<sup>e</sup> ordre afin de les comparer à l'AFC de 3<sup>e</sup> ordre.
4. Il n'y a aucune différence significative entre l'AFC de 3<sup>e</sup> ordre et celle de 2<sup>e</sup> ordre.
5. Nous présentons aussi les indices d'ajustement associé à l'AFC de 1<sup>er</sup> ordre afin de les comparer à l'AFC de 2<sup>e</sup> ordre.
6. Il n'y a aucune différence significative entre l'AFC de 2<sup>e</sup> ordre et celle de 1<sup>er</sup> ordre.

## Changements organisationnels internes

**Tableau A.8 : Résultats de l'analyse factorielle exploratoire (AFE)**

Items	Changements SBU	Changements structure	Changements défis	Changements corporatifs
Introduction de nouveaux produits et/ou services	0.634	0.014	0.123	0.270
Stratégie de prix	0.633	0.258	-0.010	0.296
Niveau de service à la clientèle	0.718	0.087	0.105	0.065
Accent sur les activités reliées aux compétences clés	0.631	0.210	0.185	0.043
Impartition des activités non reliées aux compétences clés	0.514	0.377	0.122	-0.130
Changement au niveau des gestionnaires	0.187	0.680	0.093	0.095
Niveau de la centralisation des décisions stratégiques (centralisation ou décentralisation)	0.130	0.873	0.124	0.110
Niveau de la centralisation des décisions opérationnelles (centralisation or décentralisation)	0.174	0.840	0.166	0.089
Questions de sécurité	0.008	0.127	0.788	0.054
Questions de gouvernance	0.061	0.554	0.522	0.121
Coût de la réalisation de projets de TIC à l'interne	0.136	0.071	0.571	0.131
Création de valeur pour vos clients	0.532	0.086	0.540	-0.142
Complexité de vos affaires	0.438	0.118	0.545	0.146
Acquisition	0.079	0.023	0.263	0.802
Réorientation des affaires traditionnelles de l'entreprise	0.519	0.159	0.049	0.468
Fusion	0.096	0.142	0.047	0.728
Restructuration	0.287	0.536	-0.114	0.516
% de variance expliqué	17.217	16.906	11.895	11.459
% de variance cumulé	17.217	34.123	46.018	57.477
Alpha de Cronbach	0.7221	0.8184	0.6867	0.6766
K-M-O			0.858	

Tableau A.9 : Résultats de la 1<sup>re</sup> analyse factorielle confirmatoire de 2<sup>e</sup> ordre (AFC)

Facteur de 1 <sup>er</sup> ordre	Item <sup>1</sup>	Facteur de contribution standardisé ( $\lambda$ )	T-value <sup>2</sup>
Changements SBU	Introduction de nouveaux produits et/ou services	0.521	7.548
	Stratégie de prix	0.722	—
	Niveau de service à la clientèle	0.571	8.090
	Accent sur les activités reliées aux compétences clés	0.623	8.110
Changements structure	Impartition des activités non reliées aux compétences clés	0.519	7.558
	Changement au niveau des gestionnaires	0.679	8.773
	Niveau de la centralisation des décisions stratégiques	0.793	—
	Niveau de la centralisation des décisions opérationnelles	0.798	15.260
Changements défis	Questions de sécurité	0.476	—
	Questions de gouvernance	0.739	6.790
	Coût de la réalisation de projets de TIC à l'interno	0.423	5.211
	Création de valeur pour vos clients	0.650	6.281
Changements corporatifs	Complexité de vos affaires	0.670	6.322
	Acquisition	0.447	6.643
	Réorientation des affaires traditionnelles de l'entreprise	0.764	5.601
	Fusion	0.469	—
	Restructuration	0.850	6.063
Facteur de 2 <sup>e</sup> ordre	Facteur de 1 <sup>er</sup> ordre	Facteur de contribution standardisé ( $\lambda$ )	T-value <sup>1</sup>
Changements organisationnels internes	Changements SBU	0.811	10.106
	Changements structure	0.731	9.823
	Changements défis	0.823	6.479
	Changements corporatifs	0.826	5.840
Indices d'ajustement statistique du modèle			
		AFC 2 <sup>e</sup> ordre	AFC 1 <sup>er</sup> ordre <sup>3</sup>
$\chi^2$ (Df)		126.743 (93)	126.167 (92)
p		< 0.1	< 0.1
$\chi^2/Df$		1.363	1.371
Bentler Bonet nonnormed fit index (NNFI)		0.967	0.967
Comparative fit index (CFI)		0.978	0.977
Root mean square error of approximation (RMSEA)		0.036	0.036
		$\Delta\chi^2(\Delta df)$ <sup>4</sup>	
		0.58 (1) < 3.84 (1)	

1. Tous les items ont été mesurés par une échelle de type Likert variant de 1= aucun changement à 7= changements majeurs
2. Probabilité  $p \leq 0.001$  pour toutes les t-value; Probabilité non calculée pour les paramètres fixés "—"
3. Nous présentons aussi les indices d'ajustement associé à l'AFC de 1<sup>er</sup> ordre afin de les comparer à l'AFC de 2<sup>e</sup> ordre.
4. Il n'y a aucune différence significative entre l'AFC de 2<sup>e</sup> ordre et celle de 1<sup>er</sup> ordre avec une probabilité  $p \leq 0.05$ .

## Résultats de la validité discriminante

**Tableau A.10 : Validité discriminante pour les construits au sein du dynamisme**

Facteur de 1 <sup>er</sup> ordre	Corrélation phi estimée	t-value <sup>1</sup>	$\chi^2$ du modèle contraint <sup>2</sup>	$\chi^2$ du modèle non-contraint <sup>3</sup>	$\Delta\chi^2$ <sup>4</sup>
<b>Préférences et comportement</b>					
Besoins en information	0.418	6.757 <sup>d</sup>	238.570	60.603	177.967
Changements chez les concurrents	0.687	12.256 <sup>d</sup>	104.194	53.278	50.916
Offre des fournisseurs	0.473	7.516 <sup>d</sup>	186.639	38.060	148.579
Stratégies marketing mix	0.498	8.032 <sup>d</sup>	169.686	43.246	126.440
Orientation marché/client	0.477	7.842 <sup>d</sup>	189.770	37.346	152.424
Réglementation	0.354	4.430 <sup>d</sup>	139.223	42.021	97.202
Économie	0.415	5.425 <sup>d</sup>	117.365	36.471	80.894
Démographie	0.428	5.913 <sup>d</sup>	150.049	35.240	114.809
Technologies	0.450	5.561 <sup>d</sup>	77.641	28.905	48.736
<b>Besoins en information</b>					
Changements chez les concurrents	0.545	9.718 <sup>d</sup>	139.169	24.086	115.083
Offre des fournisseurs	0.183	2.968 <sup>d</sup>	326.889	11.697	315.192
Stratégies marketing mix	0.164	2.634 <sup>d</sup>	288.420	11.923	276.497
Orientation marché/client	0.273	4.711 <sup>d</sup>	413.411	18.895	394.516
Réglementation	0.216	2.965 <sup>d</sup>	141.002	23.108	117.894
Économie	0.126	1.768 <sup>b</sup>	143.887	5.676	138.211
Démographie	0.320	5.028 <sup>d</sup>	181.925	3.389	178.536
Technologies	0.448	6.606 <sup>d</sup>	71.941	16.437	55.504
<b>Changements chez les concurrents</b>					
Offre des fournisseurs	0.402	5.695 <sup>d</sup>	138.718	13.554	125.164
Stratégies marketing mix	0.448	6.700 <sup>d</sup>	128.141	15.991	112.150
Orientation marché/client	0.485	7.976 <sup>d</sup>	158.016	36.769	121.247
Réglementation	0.490	6.610 <sup>d</sup>	96.775	29.634	67.141
Économie	0.404	5.097 <sup>d</sup>	94.659	20.514	74.145
Démographie	0.482	7.016 <sup>d</sup>	126.008	24.956	101.052
Technologies	0.632	8.751 <sup>d</sup>	52.601	24.115	28.486
<b>Offre des fournisseurs</b>					
Stratégies marketing mix	0.681	15.708 <sup>d</sup>	120.120	28.123	91.997
Orientation marché/client	0.583	12.641 <sup>d</sup>	209.201	18.944	190.257
Réglementation	0.395	5.389 <sup>d</sup>	117.631	18.346	99.285
Économie	0.259	3.508 <sup>d</sup>	141.305	10.259	131.046
Démographie	0.367	5.606 <sup>d</sup>	181.925	10.510	171.415
Technologies	0.354	4.810 <sup>d</sup>	96.429	26.681	69.748

Tableau A.10. (Suite)

Facteur de 1 <sup>er</sup> ordre	Corrélation phi estimée	t-value <sup>1</sup>	$\chi^2$ du modèle contraint <sup>2</sup>	$\chi^2$ du modèle non-contraint <sup>3</sup>	$\Delta\chi^2$ <sup>4</sup>
<b>Stratégies marketing mix</b>					
Orientation marché/client	0.610	13.590 <sup>d</sup>	175.624	31.442	144.182
Réglementation	0.337	4.536 <sup>d</sup>	127.177	23.745	103.432
Économie	0.356	5.002 <sup>d</sup>	125.719	14.127	111.592
Démographie	0.367	5.527 <sup>d</sup>	165.633	4.347	161.286
Technologies	0.228	2.944 <sup>c</sup>	92.025	13.073	78.952
<b>Orientation marché/client</b>					
Réglementation	0.426	6.251 <sup>d</sup>	114.703	14.462	100.241
Économie	0.194	2.672 <sup>c</sup>	146.062	6.131	139.931
Démographie	0.336	5.178 <sup>d</sup>	190.277	8.547	181.730
Technologies	0.519	7.878 <sup>d</sup>	63.644	13.240	50.404
<b>Réglementation</b>					
Économie	0.434	5.521 <sup>d</sup>	95.829	19.329	76.500
Démographie	0.432	5.838 <sup>d</sup>	105.209	12.791	92.418
Technologies	0.441	5.311 <sup>d</sup>	68.107	14.913	53.194
<b>Économie</b>					
Démographie	0.397	5.439 <sup>d</sup>	114.320	5.835	108.485
Technologies	0.410	4.941 <sup>d</sup>	66.724	14.782	51.942
<b>Démographie</b>					
Technologies	0.644	9.377 <sup>d</sup>	41.881	14.328	27.553
Facteur de 2 <sup>e</sup> ordre	Corrélation phi estimée	t-value <sup>1</sup>	$\chi^2$ du modèle contraint <sup>2</sup>	$\chi^2$ du modèle non-contraint <sup>3</sup>	$\Delta\chi^2$ <sup>4</sup>
<b>Changements chez les clients</b>					
Changements chez les concurrents	0.856	14.078 <sup>d</sup>	215.193	210.519	4.674
Changements chez les fournisseurs	0.616	10.522 <sup>a</sup>	238.822	219.404	19.418
Changements dans le macroenvironnement	0.798	10.236 <sup>d</sup>	245.911	239.541	6.370
<b>Changements chez les concurrents</b>					
Changements chez les fournisseurs	0.544	8.422 <sup>d</sup>	201.580	112.508	89.072
Changements dans le macroenvironnement	0.704	10.907 <sup>d</sup>	178.459	148.538	29.921
<b>Changements chez les fournisseurs</b>					
Changements dans le macroenvironnement	0.691	10.351 <sup>d</sup>	282.532	253.763	28.769

1. <sup>a</sup>  $p \leq 0.1$ , <sup>b</sup>  $p \leq 0.05$ , <sup>c</sup>  $p \leq 0.01$ , <sup>d</sup>  $p \leq 0.001$ 2. Modèle contraint ( $\phi=1$ )

3. Modèle sans contrainte

4. Différence entre le  $\chi^2$  contraint et le  $\chi^2$  sans contrainte avec un degré de liberté de 1;Toutes les différences sont significatives avec une probabilité  $p \leq 0.001$ .

**Tableau A.11 : Validité discriminante pour les construits au sein des changements organisationnels internes**

Facteur de 1 <sup>er</sup> ordre	Corrélation phi estimée	t-value <sup>1</sup>	$\chi^2$ du modèle contraint <sup>2</sup>	$\chi^2$ du modèle non-contraint <sup>3</sup>	$\Delta\chi^2$ <sup>4</sup>
<b>Changements SBU</b>					
Changements structure	0.547	8.492 <sup>d</sup>	91.825	19.605	72.220
Changements défis	0.705	12.919 <sup>d</sup>	63.697	24.236	39.461
Changements corporatifs	0.655	11.053 <sup>d</sup>	57.892	19.846	38.046
<b>Changements structure with</b>					
Changements défis	0.587	9.703 <sup>d</sup>	96.555	30.030	66.525
Changements corporatifs	0.606	10.028 <sup>b</sup>	58.753	17.041	41.712
<b>Changements défis with</b>					
Changements corporatifs	0.452	6.334 <sup>d</sup>	126.887	35.825	91.062

1. <sup>a</sup>  $p \leq 0.1$ , <sup>b</sup>  $p \leq 0.05$ , <sup>c</sup>  $p \leq 0.01$ , <sup>d</sup>  $p \leq 0.001$

2. Modèle contraint ( $\phi=1$ )

3. Modèle sans contrainte

4. Différence entre le  $\chi^2$  contraint et le  $\chi^2$  sans contrainte avec un degré de liberté de 1;

Toutes les différences sont significatives avec une probabilité  $p \leq 0.001$ .

**Tableau A.12 : Validité discriminante pour les construits finaux**

Facteur de 1 <sup>er</sup> ordre	Corrélation phi estimée	t-value <sup>1</sup>	$\chi^2$ du modèle contraint <sup>2</sup>	$\chi^2$ du modèle non-contraint <sup>3</sup>	$\Delta\chi^2$ <sup>4</sup>
<b>Dynamisme</b>					
Changements interne	0.824	18.183 <sup>d</sup>	26.813	7.577	19.236
Performances financières	0.162	2.238 <sup>b</sup>	179.231	11.493	167.738
Tension	0.263	3.890 <sup>d</sup>	161.519	13.188	148.331
Dépendance	0.230	3.123 <sup>c</sup>	184.719	28.063	156.656
Attributs désirés	0.147	1.950 <sup>a</sup>	170.838	5.068	165.770
Conséquences désirées	0.190	2.529 <sup>b</sup>	162.844	3.232	159.612
Finalités désirées	0.199	2.452 <sup>b</sup>	170.002	10.391	159.611
<b>Changements interne</b>					
Performances financières	0.051	0.460 (ns)	233.098	41.722	191.376
Tension	0.346	6.100 <sup>d</sup>	179.470	26.236	153.234
Dépendance	0.240	3.650 <sup>d</sup>	206.474	21.752	184.722
Attributs désirés	0.173	2.788 <sup>c</sup>	195.742	6.323	189.419
Conséquences désirées	0.192	2.804 <sup>c</sup>	193.628	9.823	183.805
Finalités désirées	0.096	1.519 (ns)	200.126	7.631	192.495

Tableau A.12. (Suite)

Facteur de 1 <sup>er</sup> ordre	Corrélation phi estimée	t-value <sup>1</sup>	$\chi^2$ du modèle contraint <sup>2</sup>	$\chi^2$ du modèle non-contraint <sup>3</sup>	$\Delta\chi^2$ <sup>4</sup>
<b>Performances financières</b>					
Tension	-0.219	-4.245 <sup>d</sup>	559.295	17.020	542.275
Dépendance	-0.055	-0.952 (ns)	487.881	38.203	449.678
Attributs désirés	-0.044	-0.740 (ns)	563.908	7.214	556.694
Conséquences désirées	-0.108	-1.803 <sup>a</sup>	569.775	5.340	564.435
Finalités désirées	-0.150	-2.317 <sup>b</sup>	123.567	5.748	117.819
<b>Tension</b>					
Dépendance	0.095	1.766 <sup>a</sup>	471.389	27.423	443.966
Attributs désirés	0.076	1.380 (ns)	353.819	8.404	345.415
Conséquences désirées	0.130	2.328 <sup>b</sup>	254.415	8.752	245.663
Finalités désirées	0.111	1.817 <sup>a</sup>	129.095	8.569	120.526
<b>Dépendance</b>					
Attributs désirés	0.101	1.718 <sup>a</sup>	463.971	28.632	435.339
Conséquences désirées	0.128	2.365 <sup>b</sup>	454.178	26.989	427.189
Finalités désirées	0.136	2.538 <sup>b</sup>	144.229	23.595	120.634
<b>Attributs désirés</b>					
Conséquences désirées	0.901	39.580 <sup>d</sup>	24.601	1.112	23.489
Finalités désirées	0.711	16.171 <sup>d</sup>	48.846	3.371	45.475
<b>Conséquences désirées</b>					
Finalités désirées	0.906	25.833 <sup>d</sup>	8.514	1.137	7.377

Note :

- <sup>a</sup>  $p \leq 0.1$ , <sup>b</sup>  $p \leq 0.05$ , <sup>c</sup>  $p \leq 0.01$ , <sup>d</sup>  $p \leq 0.001$
- Modèle contraint ( $\varphi=1$ )
- Modèle sans contrainte
- Différence entre le  $\chi^2$  contraint et le  $\chi^2$  sans contrainte avec un degré de liberté de 1; Toutes les différences sont significatives avec une probabilité  $p \leq 0.001$ .